

# **Oppilaitosorganisaation tilavuokraus ulkopuolisille asiakkaille**

**Case: Jyväskylän koulutuskuntayhtymän  
Kiinteistöliikelaitos**

Anu Jankkila

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2016

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (AMK), palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tekijä(t) Jankkila, Anu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 14.3.2016
	Sivumäärä 53	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Oppilaitosorganisaation tilavuokraus ulkopuolisille asiakkaille</b> Case: Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Kiinteistöliikelaitos		
Tutkinto-ohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Soili Partanen		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Kiinteistöliikelaitos		
Tiivistelmä  <p>Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä on tapahtunut muutoksia viime vuosina, kun siihen on liittynyt uusia oppilaitoksia. Muutosten myötä Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä on havaittu tarvetta muuttaa vanhoja käytänteitä. Yksi selvittämistä tarvitseva asia oli ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokraukset.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimuksella vertailemalla Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokrauskäytäntöjä Jyväskylän koulutuskuntayhtymän tämän hetkiseen tilavuokrauskäytäntöön. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää koulutuskuntayhtymän käyttöön soveltuva malli ammattikorkeakoulun ja yliopiston käytössä olevista tilavuokrauskäytännöistä.</p> <p>Vertailuun soveltuvaa tietoa tutkimukseen saatiin haastattelujen ja organisaatioiden nettisivujen vertailun avulla. Ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokrauksien lisäksi tutkimuksessa huomioitiin kiinteistöjen tilatehokkuuden ja käyttöasteen nostaminen sekä asiakastytyvyyden tärkeys kiinteistöliiketoiminnan kannalta.</p> <p>Tulokseksi tutkimuksessa saatiin, että vain yhden tahon tulisi hoitaa ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokraukset. Silloin asiakashallinta olisi helpompaa ja taloudellisesti kannattavaa. Tutkimuksen aikana huomattiin jokaisella vertailussa mukana olleella koulutusorganisaatiolla olevan tarvetta räätälöidylle ulkopuolisten asiakkaiden hallintaa tukevalle palvelupaketille.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) tilapalvelut, koulutusorganisaatio, asiakkuuden hallinta, sisäinen valvonta		
Muut tiedot		

Author(s) Jankkila, Anu	Type of publication Bachelor's thesis	Date 14.3.2016
	Number of pages 53	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication <b>Leasing organizations' spaces to external customers</b> Case: The Jyväskylä Educational Consortium Property Corporation		
Degree programme Degree programme in Service Management		
Supervisor(s) Partanen, Soili		
Assigned by Jyväskylä Educational Property Corporation		
Description  <p>During the past few years, Jyväskylä Educational Consortium has undergone changes as new schools have been merged into the consortium. By these changes Jyväskylä Educational Consortium has become aware of the need to change current practices. One of these practices was leasing consortium premises to external customers.</p> <p>The research was conducted using a qualitative analysis method by comparing JAMK University of Applied Sciences and the University of Jyväskylä leasing practices to Jyväskylä Educational Consortium's current leasing practices. The objective of the research was to find out the best suitable model for the Jyväskylä Educational Consortium Property Corporation from current leasing practices of JAMK University of Applied Sciences and the University of Jyväskylä.</p> <p>Suitable information for the comparison was gathered from interviews and by comparing the information in the organizations' web pages. In addition to leasing premises to external customers, research consisted of improving the real estate utilization rate, as well as the importance of customer satisfaction in the real estate business.</p> <p>The results revealed that only one party should be responsible for leasing the premises to external customers. By doing so, the management of customers would be easier and economically more viable. During the research, it was noticed that each participant in the comparison had a need for a customized third-party service package that supports the management of external customers.</p>		
Keywords ( <a href="#">subjects</a> ) facility services, educational organization, customer relationship management, internal control		
Miscellaneous		

## Sisältö

1 Johdanto .....	3
2 Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Kiinteistöliikelaitoksen esittely .....	5
3 Kiinteistöpalveluala .....	7
3.1 Kiinteistöpalvelut .....	7
3.2 Kuntayhtymän sisäinen tilavuokraus .....	9
3.3 Julkisten tilojen vuokraus .....	14
3.4 Asiakslähtöisyys .....	15
3.5 Markkinointi julkisella sektorilla .....	17
4 Ulkopuolisille asiakkaille vuokrattavat oppilaitoksen tilat .....	19
4.1 Sisäliikuntasalien tarve ja vuokraus .....	19
4.2 Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäliikuntatilat .....	22
5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset .....	23
5.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimusaineiston keruu .....	23
5.2 Haastattelujen tulokset .....	29
6 Johtopäätökset .....	34
7 Kehitysehdotus .....	37
8 Pohdinta .....	41
Lähteet .....	43
Liitteet .....	46
Liite 1. Käsitteitä: .....	46
Liite 2. Koulutuskuntayhtymän asiakkaille vuokrattavia tiloja .....	47
Liite 3. Tutkimuskysymykset ja vastaukset .....	51

**Kuviot**

Kuvio 1. Jyväskylän koulutuskuntayhtymän organisaatio.....	6
Kuvio 2. Laadullisen tutkimuksen prosessikaavio .....	25
Kuvio 3. SWOT-analyysi.....	39

**Taulukot**

Taulukko 1.Ylläpitovuokran määräytyminen .....	10
Taulukko 2. Tilavuokrauksen analysointi .....	11

## 1 Johdanto

Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä ollaan uusien asioiden edessä. Koulutuskuntayhtymään on vuonna 2010 liittynyt lukiokoulutus, joka on tuottanut rahallista tappiota lähes miljoonan euron verran vuodessa eikä Jyväskylän kaupunki ilmeisesti aio tukea lukiokoulutusta rahallisesti. Näiden suurien rahallisten vaikeuksien voittamiseksi tarvitaan uusia keinoja saada lisätuloja koulutukseen. Yksi sellainen keino on lisätä tilojen ulosvuokrausta ulkopuolisille asiakkaille. (Nieminen 2015).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Jyväskylän koulutuskuntayhtymän ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokrauskäytäntöjä. Vertailukohteina tässä opinnäytetyössä ovat sekä Jyväskylän yliopisto että Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Aiheena tilavuokrauskäytäntöjen uudistaminen on tärkeä monella eri tapaa. Tilatehokkuuden kehittäminen ja asiakastyytyväisyyden parantaminen ovat lähitulevaisuuden haasteena monessa koulutusorganisaatiossa. Tässä opinnäytetyössä painotetaan erityisesti kouluorganisaation sisäliikuntasalien vuokrausta ulkopuolisille asiakkaille, mutta mukaan on huomioitu myös auditoriot ja luokkatilat sekä yleiset aulatilat.

Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Kiinteistöliikelaitoksen omistukseen on liittynyt viime vuosien aikana muita oppilaitoksia, jotka ovat aikaisemmin hoitaneet ja hoitavat tälläkin hetkellä itse omat ulkopuolisten asiakkaiden tilojen vuokraukset. Viimeksi Jyväskylän koulutuskuntayhtymään on liittynyt Jyväskylän seudun pieniä lukioita, jotka ovat siirtyneet Jyväskylän keskustan tuntumaan koulutuskuntayhtymän tonteille. Jyväskylän koulutuskuntayhtymään kuuluvat lukiokoulutuksen lisäksi myös Jyväskylän ammattiopisto, oppisopimuskeskus, aikuisopisto ja Jämsän ammattiopisto.

Jyväskylän pienten lukioden yhdistyminen kahdeksi eri suurlukioksi on aiheuttanut valtavasti puhetta myönteisessä ja kielteisessä merkityksessä. Lukioden yhdistyminen tarkoittaa suuria muutoksia lukioden organisaatorakenteessa ja hallinnossa,

koska yhdistymisen myötä lukioiden johtamista tiivistetään. Lukioiden johtajat ja rehtorit ovat tähän mennessä saaneet hyvin itsenäisesti päättää ulkopuolisille vuokrattavien tilojen asiakkaat, vuokrasumman ja muut vuokrauksiin liittyvät asiat, kuten esimerkiksi vuokrauksen ajankohdan.

Ulkopuolisilta tilojen vuokraajilta saatu vuokrasumma on ollut merkittävässä roolissa lukioiden tiukassa rahatilanteessa. Lukioiden yhdistyminen kahdeksi suurlukioksi tarkoittaa sitä, että lukiot ja muutkaan Jyväskylän koulutuskuntayhtymän oppilaitokset eivät enää voi itsenäisesti vastata tilojen vuokrauksesta ulkopuolisille asiakkaille vaan tarvitaan toisenlainen ratkaisu. Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä on todellinen tarve selvittää tilavuokraukseen liittyviä käytäntöjä.

Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Kiinteistöliikelaitos on tämän opinnäytetyöntekijän oma työpaikka, joten kaikki koulutuskuntayhtymän Kiinteistöliikelaitoksen palveluiden kehittämiseen liittyvät asiat ovat tärkeitä. Kehittämisen myötä palveluita voidaan parantaa ja laajentaa asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokrauksen selvittäminen on yksi osa tätä Kiinteistöliikelaitoksen kehitystyötä, jolla on suurta merkitystä Kiinteistöliikelaitokselle Jyväskylän koulutuskuntayhtymän tukipalveluiden tuottajana. Tässä opinnäytetyössä käytettyjä käsitteitä on selitetty liitteessä yksi.

## 2 Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Kiinteistöliikelaitoksen esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Kiinteistöliikelaitos. Jyväskylän koulutuskuntayhtymän omistaa kaksitoista keskisuomalaista kuntaa, ja se on toisen asteen koulutuksen järjestäjä. Samalla se on toimintaympäristönsä osaamisen kehittäjä. Jyväskylän koulutuskuntayhtymän tulosalueita ovat Jyväskylän aikuisopisto, Jyväskylän ammattiopisto, Jämsän ammattiopisto, Jyväskylän lukiokoulutus, Jyväskylän oppisopimuskeskus, Kiinteistöliikelaitos sekä kuntayhtymän johto ja kehittäminen. Jyväskylän koulutuskuntayhtymän oppilaitosten yhteinen tunnus on ao. (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä 2015.)

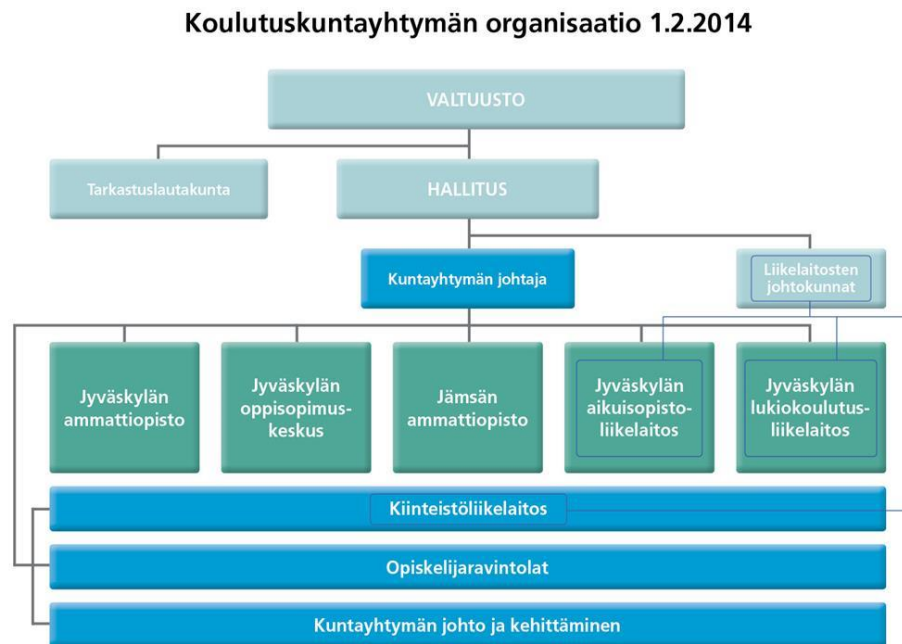
Kuntayhtymän hallinnosta, taloudesta ja muusta toiminnasta vastaa valtuuston valitsema ja hallituksen alaisena toimiva kuntayhtymän johtaja. Jyväskylän koulutuskuntayhtymän perustehtävänä on nostaa aikuisten ja nuorten ammatillista osaamista sekä kehittää opiskelijoiden mahdollisuuksia ammatin harjoittajina. Lisäksi Jyväskylän koulutuskuntayhtymä on mukana oman seutukunnan työelämän kehittämisessä. (Mt.)

Jyväskylän koulutuskuntayhtymän strategiana on olla arvotavoitteeltaan sivistykseen, taitamiseen ja yrittäjyyteen pyrkivä monikulttuurinen ja oppiva yhteisö. Jyväskylän koulutuskuntayhtymän perustehtävänä on tuottaa ensiluokkaista ja tulevaisuuteen suuntautunutta toisen asteen koulutusta. Toimintatavaltaan koulutuskuntayhtymä painottaa luottamusta, läpinäkyvyyttä ja kumppanuutta. (Mt.)

Jyväskylän koulutuskuntayhtymän koko henkilöstö sitoutuu omassa toiminnassaan tähän perustaan ja sen vahvistamiseen. Koulutuskuntayhtymän oppilaitosten opiskelijat saavat näistä arvo- ja tavoitelähtökohdista pohjan ammatteihin, yrittäjyyteen,



jatko-opintoihin ja oman osaamisensa täydentämiseen. Kuntayhtymän yhteiset palvelut tukevat perustehtävän toteuttamista käyttäjälähtöisesti ja kustannustehokkaasti. (Mt.)



Kuvio 1. Jyväskylän koulutuskuntayhtymän organisaatio (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä 2015.)

Kuntayhtymän organisaatorakenne on havainnollistettu yllä olevassa kuviossa yksi. Kunnallisella liikelaitoksella tulee olla johtokunta, jonka tehtävänä on ohjata ja valvoa liikelaitoksen toimintaa. Johtokunnan tehtävänä on vastata liikelaitoksen hallinnon ja toiminnan sekä sisäisen valvonnan järjestämisestä ja johtokunnan jäsenistä. Varajäsenistä tulee puolen olla kuntayhtymän hallituksen jäseniä. Kuntayhtymän toiminnasta ja taloudesta vastaa valtuusto, jonka tehtävät on määrätty kuntalaissa ja kuntayhtymän hallintosäännöissä. (Jyväskylän koulutuskuntayhtymä 2015.)

Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Kiinteistöliikelaitos on kuntayhtymän kiinteistöistä vastaava tukipalveluyksikkö. Kiinteistöliikelaitoksen tulot kattavat sen toimintameno-  
not. Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Kiinteistöliikelaitos vastaa kiinteistöjen uudis-  
tamis- ja korjauspalveluista sekä tuottaa kiinteistöjen hoitoon, siivoukseen, vahtimes-  
taripalveluun ja postinkuljetukseen tarvittavaa palvelua. (Similä 2014, 25.)

Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Kiinteistöliikelaitos omistaa toimitiloja yhteensä  
noin 150 000 m<sup>2</sup>, ja vuokrattuja tiloja on noin 12 600 m<sup>2</sup> kampuksilla, joilla kou-  
lutuskuntayhtymä toimii. Kiinteistöliikelaitos on järjestänyt palveluita sekä omien  
työntekijöiden että palveluliikkeiden välityksellä. Kiinteistöliikelaitoksella on noin 75  
työntekijää. Kiinteistöliikelaitoksella on oma kiinteistöjohtaja, siivoustyönjohtaja,  
huoltopäällikkö ja sekä muita toimistotyöntekijöitä. Lisäksi Kiinteistöliikelaitoksella  
työskentelee siivoojia, vahtimestareita ja kiinteistönhoitajia. (Mt.)

Kiinteistöliikelaitoksen tehtävänä on huolehtia kuntayhtymän oppilaitoksille hyvä-  
kuntoiset, oikeankokoiset, tarkoituksenmukaiset ja kustannuksiltaan edulliset tilat.  
Kiinteistöliikelaitoksen palveluita ovat kiinteistönhoito, siivous, vuosikorjaukset, pe-  
ruskorjaukset ja kiinteistöjen isännöinti. Lisäksi Kiinteistöliikelaitos tarjoaa palveluina  
puutarhurin, viherkasvien hoitamisen ja vahtimestarin palveluita. (Mt.)

### 3 Kiinteistöpalveluala

#### 3.1 Kiinteistöpalvelut

Rakennettuun ympäristöön perustuu yli 70 % Suomen kansallisvarallisuudesta. Vuo-  
den 2011 kansallisvarallisuus oli Suomessa 800 miljardia euroa. Tästä summasta  
asuin- ja muiden rakennusten osuus oli 365 miljardia euroa eli 45 prosenttia. Uudis-  
rakentamisen arvoa oli 2011 vuonna 12,4 miljardia euroa ja kiinteistöjen ylläpidon  
arvo oli 15,5 miljardia euroa. Tämä summa sisältää myös vuosikorjauksien arvon.

Kiinteistöpalveluala tarkoittaa koko kiinteistön elinkaaren kattavia hoito- ja ylläpito-palveluita sekä toimitila- ja käyttäjäpalveluita. Kiinteistöpalveluihin kuuluvat esimerkiksi kiinteistönhuolto-, puhdistus- ja siivouspalvelut sekä jätehuolto ja tekniset palvelut. Lisäksi palveluihin kuuluvat erilaiset toimitila- ja käyttäjäpalvelut, kuten aula-, -postitus- ja turvapalvelut. Kiinteistöpalveluala kehittyy ja monimuotoistuu jatkuvasti, joten uudentyypisille palveluratkaisuille on tarvetta tulevaisuudessa. (Kiinteistö-työnantajat n.d.)

Suomessa on menossa monia kehitystrendejä kiinteistöpalveluiden tuottamisen suhteen. Se voi merkitä uusia liiketoimintamahdollisuuksia yrityksille, jotka ovat kiinteistöpalvelualalla. Etenkin kuntapuolella ja niillä yksityisillä toimialoilla teollisuudessa, jotka hoitavat itse oman kiinteistöjen ylläpitopalvelut, on odotettavissa markkinoiden kasvua. Taustalla tälle kasvulle ovat omien työntekijöiden suuri eläköityminen ja kaluston vanheneminen sekä ydintoimintoihin keskittyminen. Merkittävään rooliin ovat nousseet kiinteistö- ja toimitilajohtamisen liittyvät eri palvelut. Keskeisiä kysyttyjä käyttäjäpalveluita ovat etenkin catering- ja turvapalvelut. Kiinteistö- ja rakennusala ovat vähitellen sulautumassa yhteen kahdesta erillisestä rakentamisen ja kiinteistöjen ylläpidon kulttuurista rakenteiden ja tilan hallinnan kulttuuriin. Yhä useammin kilpailussa ovat mukana kiinteistö- ja rakennustuotteet sekä palvelukokonaisuudet. Asiakkuuksien merkitys ja elinkaarivastuullinen ajattelumalli ovat koko ajan kasvamassa kiinteistöliikealalla. (Lith 2006.)

Kiinteistöjen ylläpito tarkoittaa kiinteistön kunnon, arvon ja ominaisuuksien säilyttämistä. Kiinteistön ylläpitoon tarvitaan kiinteistönhoitoa ja kunnossapitoa, joista käytetään nimitystä kiinteistöpalvelut. Kiinteistönhoidolla tarkoitetaan toimintaa, jolla kiinteistön olosuhteet pidetään halutulla tasolla. Kiinteistönhoitoon kuuluvat esimerkiksi siivous, ulkoalueiden hoito, jätehuolto ja teknisten järjestelmien huolto. Kunnossapidolla tarkoitetaan toimintaa, jolla pidetään kiinteistöjen ominaisuudet tarkoituksenmukaisina uusimalla kuluneita ja korjaamalla rikkimenneitä osia ja rakenteita. Kunnossapito tapahtuu ilman laatutason muutoksia esimerkiksi säännöllisten vuosi- korjausten yhteydessä. Rakennuksien peruskorjaaminen ja uudisrakentaminen ovat oma osansa kiinteistöpalvelua, joten ne eivät kuulu kunnossapitoon. (Mt.)

Kiinteistöjohtaminen on melko sekavasti käytetty johtamisen yläkäsite sekä kiinteistöalan julkaisuissa että kansainvälisessä viestinnässä. Kiinteistöjohtamisella tarkoitetaan helposti joko kiinteistöliiketoimintaa tai kiinteistönpitoa. Kiinteistöjohtamista tapahtuu toisaalta sijoitustoiminnassa kiinteistösalkun johtamisella ja toisaalta operatiivisessa toiminnassa kiinteistökohteen johtamisena, toimitilajohtamisena ja isännöintinä. On kuitenkin vaikeaa tehdä linjaus kiinteistökohteen johtamisen, toimitilajohtamisen ja isännöinnin välille. Kiinteistökohteen johtamisella tarkoitetaan palveluita, jotka myydään kiinteistön omistajalle. Toimitilajohtamisella tarkoitetaan tilojen käyttäjille myytäviä palveluita, mutta omistajana ja käyttäjänä kiinteistössä voi olla sama taho. Kunta-alalle on tulossa rakentamiseen ja toimitilapalveluihin muutoksia lähitulevaisuudessa kysyntään vaikuttavien suurien muutoksien myötä. Koulutuksessa oppilasmäärät tulevat vähenemään, mikä tarkoittaa koulutuksen keskittämistä suurille paikkakunnille ja isommille kampuksille. Samalla lisääntyvät rakennusten monikäyttöisyys, muunneltavuus ja joustavuus. Se tarkoittaa tilojen monipuolista ja tehokasta käyttämistä. (Mt.)

Toimitilojen viihtyisyys vaikuttaa suuresti sitä käyttävien henkilöiden työtehokkuuteen ja terveyteen sekä tuottavuuteen. Roelofsenin (2002) tekemässä pilottitutkimuksessa, joka käsitteli työympäristön viihtyisyyttä, oli mukana 170 ihmistä ja 6 toimistorakennusta. Kokeessa kiinnitettiin huomiota rakennuksen äänenhallintaan, sisäilmanlaatuun, valaistukseen ja lämpötilaan. Pilottitutkimuksessa todettiin, että ilmanlaadulla on hyvin merkittävä vaikutus työtehokkuuteen ja lämpötilalla melko merkittävä vaikutus. Hyvällä sisäilmalla ja sopivalla lämpötilalla on suuri merkitys rakennuksessa oleville ja siellä työskenteleville ihmisille. (Roelofsen 2002.)

### 3.2 Kuntayhtymän sisäinen tilavuokraus

Kuntayhtymien tarkoituksena on tuottaa pääosin verovaroin rahoitettuja palveluita, ja näistä palveluista päättävät kuntalaisten valitsevat luottamushenkilöt. Palveluiden tuottamista varten on erilaisia resursseja, kuten esimerkiksi koneet, laitteet, henkilö-

kunta, toimitilat sekä materiaalit ja erilaiset palvelut. Toimitilakustannuksia on kuntien koulutoimenmenoista noin 15–20 prosenttia. Konsernijohtaminen on yhä enemmän käytetty johtamismuoto kuntayhtymien johtamisessa. Käytännössä konsernijohtaminen tarkoittaa sitä, että erilaisille palveluille asetetaan rahallisia tavoitteita, joita mitataan talousarviossa. Päätöksenteon yhteydessä päätökset pohjautuvat talousarvion tuloksiin. Lähtökohtana on käyttää saatuja määrärahoja mahdollisimman kustannustehokkaasti. Se tarkoittaa palveluiden tuottamista mahdollisimman paljon ha- lutulla tai vaaditulla laatutasolla. (Isoniemi 2009, 7-8.)

Toimitilat sitovat paljon rahaa sekä kunnilta että kuntayhtymiltä. Palveluiden tuottamiseen tarvitaan tiloja, ja siksi niistä seuraa myös tilakustannuksia. Niiden maksamiseen on erilaisia tapoja. Jos tilat ovat kunnan omassa omistuksessa, puhutaan sekä investointirahoista että investointien käytön käyttötalousrahoista. Jos tilat ovat vuokratut tai muulla tavoin ulkoa hankitut, niihin käytetään käyttötalousrahaa. Toimitilat ovat suuressa roolissa talousarviossa, koska erilaisilla investoinneilla pyritään ylläpitämään toimitilojen toimintakykyä. Viimeisen noin kymmenen vuoden aikana kuntayhtymät ovat havahtuneet huomaamaan olevansa rakennusvarallisuuden omistajia. Erilaiset tilakeskukset on perustettu huolehtimaan kiinteistövarallisuudesta ja toimitilojen kunnosta tarkoituksen mukaiseen palvelutuotantoon. Kuntayhtymän erillinen tilakeskus ja sisäinen vuokrajärjestelmä ovat keinoja, joilla toimitilat ja niiden palvelut on saatu hallintaan ja voitu turvata myös peruskorjauksiin tarvittava rahoitus. (Mts. 8-9.)

Kuntayhtymän tuottamien palveluiden todellisten kustannusten tulee olla päätöksentekijöiden tiedossa. Näihin kustannuksiin kuuluvat myös tilakustannukset. Sisäinen vuokra tarkoittaa sitä, että tilojen varsinainen käyttäjä maksaa vuokrana omistajalle rakennuksista aiheutuneet toimitilakustannukset. Sisäinen vuokra on kunnan tai kuntayhtymän sisäinen hinnoitusjärjestelmä, josta selviää, paljonko tarvittavat toimitilat maksavat käytännössä. Sisäinen vuokra antaa tietoa todellisista tilakustannuksista, kannustaa toimitilojen tehokkaaseen käyttöön ja tuottaa tulorahoituksen tiloista aiheutuvien kustannusten kattamiseen. Sisäisen vuokran ansiosta kuntayhtymillä on mahdollisuus vaikuttaa omiin tilakustannuksiinsa tilojen tehokkaan käytön

ansiosta. Se tarkoittaa sitä, että kun tilojen määrä ja laatu vastaavat kuntalaisten ha-  
luamia palveluita, on tilojen käyttö tehokasta. Sisäinen vuokra mahdollistaa kuntayh-  
tymässä riittävän tulorahoituksen rakennusten hoitamiseen ja rahallisen arvon säily-  
miseen. Tärkeintä kansalaisten kannalta kuitenkin on, että palvelutoiminta on teho-  
kasta ja taloudellista. Palvelut pitää voida tuottaa terveellisessä ja turvallisessa toimi-  
tilassa. (Mts.17.)

Pääomavuokralla katetaan rakennuksen korkokustannukset, korjausvastikkeet ja  
mahdollinen maan vuokra. Ylläpitovuokrasta puolestaan maksetaan toimitilojen ja  
käyttäjien päivittäiset palvelut (mts.27). Ylläpitopalveluihin sekä käyttö- ja käyttäjä-  
palveluihin liittyvien maksujen tarkoitukset ovat eritelty taulukossa yksi. Pääoma-  
vuokrasta vuokralainen maksaa kiinteistön ylläpitopalveluihin tarvittavia maksuja, ku-  
ten esimerkiksi kunnossapitopalvelua ja jätehuoltoa. Pääomavuokrasta rahoitetaan  
kiinteistön kokonaisuuden ylläpitoa, eli ei vain vuokrattujen neliöiden ja tilojen tarvit-  
semaa rahoitusta. Ylläpitovuokrasta vuokralainen maksaa kiinteistön käyttöpalve-  
luista eli yleisesti omaan toimintaansa tarvittavasta sähköstä, lämmityksestä ja ve-  
destä. Ylläpitovuokrasta vuokralainen maksaa myös omaan toimintaansa tarvittavista  
käyttäjäpalveluista, kuten siivouksesta. (Kuhanen, Asikainen & Kanerva 2015, 13.)

Taulukko 1. Ylläpitovuokran määräytyminen (Isoniemi 2009,27.)

<b>Ylläpitopalvelut</b>	<b>Käyttöpalvelut</b>	<b>Käyttäjäpalvelut</b>
Hallinto	Sähkö	Muut palvelut, kuten
Kunnossapito	Lämmitys	esimerkiksi siivous,
Vakuutus	Vesi- ja jätevesi	vahtimestaripalvelu
Kiinteistönhuolto		
Jätehuolto		
Ulkoalueiden huolto		
Teknisten järjestelmien huolto		

Sisäinen vuokra on pääsääntöisesti sitä, että tiloja hallitseva yksikkö luovuttaa toimitilat sitä tarvitsevalle käyttäjälle sisäistä vuokraa vastaan. Yleensä rakennukset vuokrataan kokonaisuudessaan käyttäjille kerran kuussa perittävällä kuukausivuokralla. Kunnassa tilojen vuokraajat voivat vuokrata vuokraamiaan tiloja eteenpäin osana omaa palvelutoimintaansa. Esimerkiksi liikuntatoimi voi vuokrata liikuntasaleja urheiluseuroille. Yksinkertaisimmillaan sisäinen vuokra tarkoittaa koko rakennuksen vuokraamista koko vuodeksi yhdelle käyttäjälle. (Isoniemi 2009,53.)

Vuokran määrää laskettaessa sisäiset vuokrat määritellään eri käyttäjien mukaan halutulla kustannuspaikkatasolla. Rakennustasoa tarkemmassa määritelmässä vuokra voidaan laskea ja veloittaa käyttäjän käyttämien huonetilojen mukaan. Vuokra voidaan jakaa vielä pienempiinkin osiin, kuten yksittäisen huoneen tai käytetyn ajan tuntihinnoittelun mukaan. Erityisesti koulutuskuntayhtymässä voidaan vuokrata erilisiä luokkatiloja / oppitunti. Luokkatilan varaus tapahtuu tällöin tilaa käyttävän yksikön toimesta ja veloitus tapahtuu koulutusta tarjoavalta yksiköltä. Sisäisen vuokran määrittämiseen tulee huomioida myös ns. yhteiset tilat, joita käyttävät kaikki käyttäjät. Yhteiset tilat tarkoittavat yleensä aula-, käytävä- ja wc-tiloja. Sisäinen vuokra voidaan periä myös muilla perusteilla, kuten esimerkiksi jälkikäteen käytön todellisen käyttöasteen mukaan. Laskutustapa vaihtelee eri kuntien ja kuntayhtymien, rakennusten ja jopa yksittäisten tilojen mukaan. (Mts. 54.)

Sisäistä vuokraa määriteltäessä tulee ottaa huomioon jokaisen osapuolen näkökulma. Tiloja vuokraavalla taholla tulee olla asianmukaiset asiakkaiden tarpeisiin soveltuvat toimitilat. Taulukossa kaksi on analysoitu kuntakonsernissa tapahtuvan sisäisen vuokran eriosapuolten näkökulmaa Viinikan (1995, 23) tekemänä.

Taulukko 2. Tilavuokrauksen analysointi (Isoniemi 2002; mukaillen Viinikka 1995,23.)

<b>Vuokran ominaisuus</b>	<b>Vaikutus käyttäjään</b>	<b>Vaikutus tilayksikköön</b>
Kirjallinen vuokrasopimus sis. erittelyn palveluista	Selventää, mistä maksetaan ja mitä voi vaatia	Täsmentää ja rajaa vastuun
Maksetaan kerran kuussa, Vuokrameno sisältyy käyttä- jän kehysbudjettiin	Tukee tulos- ja kustannustie- toisuutta	Tukee tulos- ja kustannustie- toisuutta
Vuokra-aika ja irtisanomiseh- dot sovitaan	Tukee toiminnan pt- suunnit- telua ja määrittää osuuden investoinnin riskeistä	Rajaa rahoittajan riskejä, luo osaltaan pelisäännöt tilapörs- sille
Sisältää kiinteistön kunnossa- pidon	Rajaa käyttäjän vastuuta ja toimivaltaa	Edellytys rakennuksen tekni- sen arvon säilyttämiselle
Ei sisällä toiminnallisia muu- tostöitä	Tukee tulos- ja kustannustie- toisuutta	Rajaa perusparannusvastuita
Pääomakustannukset ja hoi- topalvelut eritellään (myös ns. markkinavuokrassa)	Selventää maksuperusteet	Tukee laskentatointia ja tulos- seurantaa
Kiinteistöhoitotehtävien laa- juus neuvotellaan	Valinnan mahdollisuus lisää kustannustietoisuutta ja luot- tamusta	Kilpailu lisää tulostietoisuutta
Omakustannusvuokraa ja markkinavuokrien tasoa ver- taillaan (tiloissa, joille on markkinat)	Lisää luottamusta vuokran hinnoitteluun ja antaa tietoa tilan hankintavaihtoehtoista	Antaa tietoa pääomatalou- den liikkumavarasta ja tilojen hankintavaihtoehtoista



### 3.3 Julkisten tilojen vuokraus

Laki säätelee liikehuoneistojen vuokraamista. Liikehuoneistoiksi katsotaan kaikki muut huoneistot paitsi asumiskäyttöön tarkoitetut asuinhuoneistot. Lain säädökset liikehuoneistojen vuokraamisessa ovat samankaltaiset kuin asuinhuoneistojenkin vuokrauksessa. Sopimisvapaus on laajempi liikehuoneistojen vuokrauksen yhteydessä, ja se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että korjaus- ja kunnossapitovastuuta voidaan siirtää vuokralaiselle. Perinteisesti huoneenvuokrasuhteissa on kiinnitetty huomiota juridiseen vuokrausprosessiin ja sopimusten mutkattomaan toimivuuteen. Käytännössä kiinteistön omistaja on halunnut minimoida mahdolliset vuokralaisen aiheuttamat riskit. Nykyisin kiinteistötoiminta on kuitenkin kehittynyt ja muuttanut tätä vanhaa asetelmaa. Tilojen vuokraaminen mielletään yhdeksi kiinteistöliiketoiminnan ydinprosessiksi. (Kaivanto, Haarma, Kangasluoma & Jaatinen 2011, 672.)

Kannattava kiinteistöliiketoiminta lähtee asiakaslähtöisestä ajattelumallista. Vuokralaisen ja vuokranantajan suhde on muuttumassa yhä enemmän asiakaslähtöiseksi toiminnaksi. Vuokranantajat eivät enää kykene harjoittamaan menestyvää vuokraustoimintaa laatimalla sopimuksia kaikkia vuokralaisen aiheuttamia mahdollisia riskejä vastaan. Asiakaslähtöinen ajattelumalli tarkoittaa, että useat vuokranantajat pyrkivät kehittämään keinoja asiakastyytyväisyyden lisäämiseen. Keinona vuokranantajilla on mitata asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaiden tarpeita. Vuokrauskulttuurin muutoksen takana on vuokranantajien tarve vastata vuokralaisten muuttuviin tarpeisiin. Vuokralaisilla on nykyään enemmän vaatimuksia niin tilojen kuin tiloissa tarvittavien palvelukokonaisuuksien suhteen. (Mts. 672–673.)

Vuokrasopimuksen voi liikehuoneistoon tehdä joko kirjallisesti tai suullisesti. Suullisesti tehdyn sopimuksen katsotaan yleisesti olevan toistaiseksi voimassa oleva. Kirjallisesti tehdyt sopimukset ovat suositeltavampia. Kirjalliseen vuokrasopimukseen vuokralainen ja vuokranantaja kirjaavat ylös mahdollisimman selkeästi kaikki sovitut asiat. Vuokrasopimuksen tekijöinä voivat olla yksityishenkilöt, yritykset, säätiöt tai

yhdistykset. Vuokrasopimuksen tekijöillä tulee olla oikeus allekirjoittaa vuokrasopimus. Eri yhteisöjen henkilöiden nimenkirjoittamisoikeudet voi selvittää rekisteriotteesta, kuten kaupparekisteristä, yhdistysrekisteristä tai säätiörekisteristä. Nimenkirjoittamisoikeuden voi tarkistaa myös varmistamalla allekirjoittajan valtakirjan sopimusten tekemiseen. Vuokralaisen ja vuokranantajan sopimuksien sisältö perustuu suurelta osin sopimusvapauteen. Vuokrasopimuksen sisältö on vuokralaisen ja vuokranantajan harkinnan varaista ja sopimuksen teon yhteydessä on hyvä sopia molempien osapuolten oikeudet ja velvollisuudet vuokrasuhteen aikana lain sisällöstä poiketen. (Mts.673.)

### 3.4 Asiakslähtöisyys

Ilman asiakasta ei olisi palveluliikkeille yritystoimintaa. Markkinoinnissa on perusmuuttujia eli yrityksellä tulee olla myytävä tuote, hinta, jakelu sekä markkinointisuunnitelma. Näiden lisäksi asiakslähtöinen ajattelumalli parantaa huomattavasti yrityksen mahdollisuuksia kilpailussa. Asiakslähtöisyys tarkoittaa sitä, että yrityksessä pyritään tunnistamaan asiakkaiden tarpeet sekä täyttämään ne paremmin. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä tulee huomata se, että yleensä asiakas ei ole valmis maksamaan enempää. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee löytää asiakastoiveita vastaava ratkaisu ilman asiakkaalle koituvia lisäkustannuksia. (Mäntyneva 2003, 9-10.)

Palvelua on vaikea määritellä tarkasti. Grönroos (2009, 77) on vuonna 1990 esittänyt palvelulle määritelmän, jossa palvelu jossain määrin todetaan aineettomien toimintojen sarjojen prosessiksi. Näiden prosessien tarkoituksena on tarjota ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin yleensä yhdessä asiakkaan, palvelutyöntekijän sekä mahdollisesti erilaisten fyysisten resurssien ja tuotteiden avulla. Myös erilaiset palvelutarjoajan järjestelmät saattavat vaikuttaa prosesseihin.

Koettuun palveluun liittyy kaikki se, mitä näiden vuorovaikutustilanteiden aikana tapahtuu. Asiakkaiden kokema palvelunlaatu perustuu kahteen ulottuvuuteen. Tekninen eli lopputulosulottuvuus on sitä, mitä asiakkaalle jää vuorovaikutuksesta yrityksen kanssa. Tekninen laadunulottuvuus ei kuitenkaan kerro kaikkea asiakkaan kokemaa laatua, koska palvelutarjoajan ja asiakkaan välillä on useita vuorovaikutustilanteita ennen lopputulosta. Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttaa paljon myös se, miten tekninen laatu tai prosessin lopputulos on tehty. Toinen asiakkaan kokeman palvelunlaadun ulottuvuus on prosessin toiminnallinen laatu, joka käsittää sen miten palvelun lopputulos on saavutettu asiakkaan näkökulmasta. (Mts.101.)

Näiden kahden ulottuvuuden lisäksi asiakkaalla on käsitys palveluntuottajan imagoista. Usein asiakas näkee ja kokee palveluyrityksen resurssit, toimintatavat sekä tuotantoon liittyvät prosessit. Hyvän imagon omaavan palveluyrityksen pienet virheet sekä huonosti hoidetut vuorovaikutustilanteet asiakas yleensä antaa anteeksi, jos virheitä ei tapahdu usein. Jatkuvasti tapahtuvat virheet johtavat puolestaan palveluyrityksen imagon laskuun, ja silloin asiakkaan on vaikea hyväksyä jatkossa pieniäkään epäonnistumisia palveluyritykseltä. Asiakkaan kokema kokonaislaatu perustuu teknisen laadun ja toiminnallisen laadun lopputulokseen sekä siihen, millä imagolla palveluyritys tuottaa palvelunsa. (Mts.102.)

Asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun voidaan mitata asiakastyytyväisyysvertailun avulla. Vertailussa kiinteistöalalla verrataan yksittäisen kiinteistön omistajan tai kiinteistöalaaan liittyvän palvelun tuottajan asiakkaiden tyytyväisyyttä vertailukelpoisen viiteryhmän asiakkaiden tyytyväisyyteen. Vertailun tuloksena yritys saa käytännön tietoa omista vahvuuksistaan ja kehitystarpeistaan. Yritys pystyy hyödyntämään saamaansa tietoa parantaakseen asiakaspalveluaan, resurssejaan sekä parantamaan asemaansa kilpailussa muiden vastaavien yritysten kanssa. (KTI n.d.)

### 3.5 Markkinointi julkisella sektorilla

Markkinointia on tiedottaminen kuluttajille hyödykkeistä, niiden tarjonta ja myynti sekä mainonta. Samoin kaikki muutkin määrättömälle joukolle kohdistetut tiedotteet ja väitteet sekä toimenpiteet hyödykkeestä ovat markkinointia, jos niiden tarkoituksena on saada suurempi menekki hyödykkeelle. Mainonnan avulla pyritään saamaan lisää kysyntää ja kulutusta hyödykkeelle. Markkinoinnilla pyritään saamaan yksittäiselle kuluttajalle tietoja hyödykkeestä sekä samalla hyödykettä tarjoavasta yrityksestä. Markkinoinnilla on suurempi merkitys yrityksen imagon vahvistamisessa kuin yksittäisen tuotteen markkinoimisessa. Markkinointi aloitetaan liiketaloudellisten määritelmien mukaan ensin kartoittamalla kuluttajien tarpeet ja seuraavaksi tiedottamalla kuluttajalle tarpeita vastaavista tuotteista. Lopulta yritys toimittaa kuluttajalle tämän tarvitseman tuotteen ja saa toimittamastaan tuotteesta voittoa yritykselleen. (Junkkari 2001, 13.)

Markkinoinnin tavoitteena on joko vanhojen asiakassuhteiden säilyttäminen tai uusien asiakkaiden hankkiminen. Julkisia palveluja markkinoitaessa markkinointia voidaan kutsua toiminnalliseksi kokonaisuudeksi, jonka osa-alueita ovat markkinoiden tutkimus, suunnittelu, toimeenpano ja valvonta. Tavoitteena julkisella sektorilla on saada aikaiseksi huolellisesti muotoiltu markkinointiohjelma. Julkisilla sektorilla tapahtuvalla markkinoinnilla on muutamia erityispiirteitä:

1. Julkinen hallinto hyötyy markkinoinnista joko välittömästi tai välillisesti. Julkisen hallinnon omat markkinointitoimenpiteet tuovat välitöntä hyötyä. Välillistä hyötyä tulee esimerkiksi julkishallinnon kanssa sopimussuhteessa olevien peruspalvelujen tuottajien markkinoimista palveluista.
2. Markkinointia tehdään käytännössä hallinnollisten menettelytapojen mukaisesti.
3. Liiketaloudellisesti tavoitteena markkinoinnissa ei ole välitön voitto.
4. Julkisen hallinnon markkina- ja palveluhenkisyys sekä asiakaslähtöisyys ilmevät markkinoinnissa. (Mts.14–15.)

Hyvinvointivaltiolla tarkoitetaan usein julkisen sektorin tuottamia yhteiskunnallisia hyödykkeitä, sosiaaliturvajärjestelmää tai laaja-alaisesti pohdittuna julkista sosiaali- ja talouspolitiikkaa, jonka tarkoituksena taloudellisen eriarvoisuuden poistaminen sekä kansalaisten hyvinvoinnin suojaaminen. Hyvinvointivaltion tarkoituksena tuottaa kansalaisille oikeuksia, joiden tarkoituksena on taata kaikille tasapuolinen mahdollisuus hyvinvointiin. Hyvinvoinnin oikeuksina nähdään tasa-arvo, palvelujen kattavuus ja saatavuus sekä kansantaloudellisesti järkevä oikeudenmukainen tulonjako. (Mts. 34–35.)

Hyvinvointiyhteiskunnalla on kuitenkin ongelmansa, kuten koko ajan laajeneva säännösmäärä sekä kalleus. Julkisen vallan tuottamien palveluiden on huomattu osaltaan olevan kalliita, tehottomia ja kansalaisen omaa päätäntävaltaa rajoittavia. Nykyisin katsotaan hyvinvointipalveluiden takaavan jokaiselle perusturvan, mutta todellinen hyvinvointi on jokaisen omissa käsissä. (Mts.37.)

Suomessa on jokaisella kansalaisella perusoikeudessa määrätty oikeus maksuttomaan perusopetukseen sekä lukio koulutukseen. Yleishyödyllinen palvelu tarkoittaa palvelun tuottamista jokaiselle käyttäjälle kohtuuhinnalla. Maksuttomuus on koulutuspalvelun erityispiirre, joten yhteiskunta on vastuussa koulutuspalvelun järjestämisestä. Laki vaatii, että koulutuspalvelun tulee olla laissa määritellyn tason mukaista ja jokaisen kansalaisen saavutettavissa. (Mts.57.)

Kunnilla on itsehallinnollinen asema, mutta valtio on säätänyt tietyntlaisia pakollisia tehtäviä kuntien hoidettavaksi. Näiden lakisääteisten tehtävien hoitamista varten valtio myöntää kunnille valtionosuuksia tehtävien hoitamisen rahoittamisen avuksi ja tueksi. Opetuspalveluiden rahoituksesta säädetään laissa. Opetustoimen valtion osuudet myönnetään kunnille ja kuntayhtymille sekä yksityisten oppilaitosten ylläpitäjille. Valtionosuuden summa määräytyy oppilasmäärien ja yksikkökustannusten mukaan aina seuraavaksi vuodeksi kerrallaan. Tämän käytännön odotetaan kannustavan koulutuksen järjestäjiä tehokkaampaan taloudenpitoon siten, että mahdolli-

sesti säästöön jäänyt raha ei vähentäisi seuraavan vuoden tuen määrää. Valtion ajamat säästötoimenpiteet ovat kuitenkin ajaneet valtionosuusjärjestelmästä tulevat rahat niin pieneksi summaksi, että oppilaitosten yksikköhinnat eivät enää vastaa keskimääräisiä kustannuksia. (Mts. 57–58.)

Koulutussektori on saanut myös osansa markkinaideologiasta, koska palvelun käyttäjillä on oikeus valita palvelun tuottajansa. Tämä on johtanut koulujen väliseen kilpailuun oppilaista, koska valtionosuudet jaetaan oppilasmäärän mukaisesti kouluille. Modernissa julkisessa hallinnossa käyttäjillä on suurempi mahdollisuus olla osallisena palvelun tuotannon suunnittelussa. Käytännössä tämä tarkoittaa koulujen mahdollisuutta erikoistua erilaisiin oppiainepainotuksiin ja laatia itse omat opetussuunnitelmansa. Julkisen hallinnon tehokkuuden lisäämisen ja taloudellisten tavoitteiden vaikutuksesta koulutuksessa on hankittu usein oheispalvelujen tuottajat ulkopuoliselta taholta, mutta koulutuspalveluja ei ole merkittävästi hankittu muilta tuottajilta. (Mts.58-60.)

Koulujen erikoistuessa ja valinnanvapauden lisääntyessä on kiinnitetty entistä enemmän huomiota laatuun. Koulutuspalvelussa sen yhdellä laadulla tarkoitetaan palvelun rakennetta eli palvelun tuottamiseen tarvittavaa infrastruktuuria. Tämä tarkoittaa palveluun tarjottavien tilojen rakennetta, varusteita ja henkilökunnan pätevyyttä. Koulujen markkinoinnissa käytetään usein keinona esitemateriaalia, jossa esitellään koulua ja sen käytäntöjä ilman selkeää markkinointi sävyä. (Mts.71).

## 4 Ulkopuolisille asiakkaille vuokrattavat oppilaitoksen tilat

### 4.1 Sisäliikuntasalien tarve ja vuokraus

Valtion liikuntaneuvosto teetti vuonna 2012 eri kunnille kyselyn kuntien liikuntaolosuhteiden tilasta. Kyselyyn kerättiin vastauksia sekä kuntien liikuntapalveluiden tuot-

tajilta että kansalaisten yleispalautteesta. Yhteenvetona tässä liikuntaneuvoksen tekemässä kyselyssä oli, että ulkoliikuntaverkosto todettiin hyväksi, mutta sisäliikunta- paikkojenverkosto huonoksi. Etenkin salibandyn pelaamiseen soveltuvan kokoisista pelikentistä (20 x 40 metriä) oli puutetta. (Häyrynen 2013.)

Valtion liikuntaneuvoston kyselyn loppuraportissa sanotaan, että kuntien on tehtävä entistä enemmän yhteistyötä liikuntaan liittyvien tahojen kanssa. Yhteistyö kunnallisen liikuntatoimen ja urheiluseurojen välillä mahdollistaa kansalaisille laajemmat ja edullisemmat mahdollisuudet liikunnan harrastamiseen. Hyvän julkisen liikuntahallin tulee vastata seuraavanlaisia tarpeita:

- 1) Soveltuvuus monenlaiseen käyttötarkoitukseen (ympäri vuoden)
- 2) Käyttövuorojen edullisuus
- 3) Käyttövuorojen hyväksytty, reilu ja tasapuolinen jakaminen eri käyttäjille
- 4) Lähellä käyttäjien elinpiiriä ja hyvien kulkuyhteyksien läheisyydessä. (Mt.)

Kyselyssä kerättyjen sisäliikuntapaikkoihin liittyviä kommenttien perusteella kävi ilmi, että valtakunnallisesti sisäliikuntapaikoissa oli vajaakäyttöä sekä iltapäivisin että viikonloppuisin ja loma-aikoina. Ratkaisuna vajaakäyttöajoille kyselyssä esitettiin tehostettua reaaliaikaista liikuntatilojen varausjärjestelmää, jossa olisi mahdollista varata yksittäinenkin vuoro kesken toimintakauden. (Mt.)

Vaikka kyselyssä todettiin olevan osittain vajaakäyttöastetta sisäliikuntapaikoissa, niin samalla osassa Suomen kunnissa todettiin olevan puutetta sisäliikuntapaikoista. Ratkaisuksi sisäliikuntatilojen puutteeseen kunta on halunnut tehostaa koulujen sisäliikuntasalien käyttöä. Ongelmaksi tässä asiassa on todettu paikoin hallitseva epätasa-arvoinen liikuntavuorojen jakaminen liikuntasalia tarvitsevien tahojen kesken. Kyselyyn vastanneiden kansalaisten vapaista kommentteista nousi esille se, että yleensä rehtorit vastaavat liikuntasalien vuokraamisesta eteenpäin ja seurojen kesken tulee paljon riitatilanteita asian takia. Seurojen keskuudessa on epäselvyyttä

niistä perusteista, joiden nojalla rehtorit tekevät liikuntasalien vuokraus päätöksensä. (Mt.)

Jyväskylässä on tällä hetkellä noin 120 sisäliikuntaan soveltuvaa liikuntatilaa, mukaan lukien kaikki koulujen ja oppilaitosten liikuntasalit. Liikuntapaikkojen käyttäjinä ovat erilaiset liikuntaseurat, huippu-urheilijat sekä yksittäiset käyttäjät. Kouluissa ja oppilaitoksissa pääkäyttäjinä ovat koulun omat oppilaat päiväaikaan ja muut tiloja varanneet käyttäjät ilta- ja viikonloppuina sekä loma-aikoina. (Infonia & Jyväskylän yliopisto 2011.)

Sisäliikuntapaikkojen kartoittamista Jyväskylässä teki Infonia Oy sekä Jyväskylän yliopiston liikuntatieteenlaitos vuonna 2011. Jyväskylässä todettiin tutkimuksen mukaan olevan puutetta isoille liikuntasaleille, jotka täyttävät salibandyn pelaamiseen tarvittavat mitat. Jyväskylässä on vain kaksi tarvittavan suurta pelikenttää Monitoimitalossa ja Vaajakosken liikuntahallissa. Jyväskylässä on monessa peruskoulussa suuria liikuntasaleja, joita erilaiset liikunta- ja peliseurat vuokraavat koulun oman toimintajan ulkopuolella. Isoimmissa liikuntasaleissa käyttöaste kouluajan ulkopuolella on korkea (80 - 90 %), kun pienempien liikuntasalien käyttöaste jää matalammaksi (20 - 40 %). (Mt.)

Kehittämistarpeina Jyväskylän alueella sisäliikuntapaikkojen osalta raportissa mainittiin kaupungin varauspalvelujen yhtenäistäminen käyttäjille helpoksi ja selkeäksi. Liikuntapalveluun olisi tarkoitus liittää kaikki Jyväskylän julkisyhteisöjen tiedot ja niihin varausmahdollisuudet. Se tarkoittaisi sitä, että nykyisen kaupungin peruskoulujen liikuntasalien lisäksi varauspalveluun liitettäisiin myös Jyväskylän koulutuskuntayhtymän liikuntasalit Kyllöstä, Viitaniemen B- ja D - rakennuksesta ja Harjulta. Varauspalveluun liitettäisiin myös Jyväskylän ammattikorkeakoulun liikuntasali Rajakadulta sekä Jyväskylän yliopiston ja Normaalikoulun liikuntasalit keskustasta. Varauuskäytännön kehittämisen tarkoituksena Jyväskylässä on saada liikuntasalien käyttöasteeseen nousua sekä viestinnän kehittämistä eri osapuolten välillä. Esimerkiksi varauuskäytän-



nöstä löytyisi tiedot siitä, mitä tietyssä liikuntasalissa tapahtuu ja milloin on tapahtuman ajankohta. Tapahtumaksi voi varata myös etukäteen tarvittavan ajan esimerkiksi salin huolto- ja siivoustöille. (Mt.)

#### 4.2 Jyväskylän koulutuskuntayhtymän sisäliikuntatilat

Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä on kampusalueina Jyväskylän alueella Harju, Viitaniemi, Kyllönmäki sekä Priimuksen kampusalue Taulumäellä. Isoin sisäliikuntatila löytyy Viitaniemen D - rakennuksesta, jonka suuri palloiluhalli on 914m<sup>2</sup>. Tämän liikuntahallin mitat täyttävät salibandyn pelaamiseen tarvittavat vaatimukset. Kuntosaleja koulutuskuntayhtymältä löytyy sekä Viitaniemen A-, B- ja D-rakennuksista, Harjulta ja Kyllönmäeltä. Koulutuskuntayhtymällä on myös uima-allas osasto Kyllönmäellä. Alla olevassa luettelossa on kerrottu eri Jyväskylän koulutuskuntayhtymän kampuksilla olevien sisäliikuntatilojen kampus, liikuntatilan tarkoitus sekä neliömäärä. (Kemppainen 2015).

Liikuntatilat Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä:

- Viitaniemi D: Palloiluhalli 914 m<sup>2</sup>
- Viitaniemi D: Kuntosali 158,5 m<sup>2</sup>
- Kyllönmäki E: Uima-allasosasto 143,5 m<sup>2</sup>
- Kyllönmäki E: Liikuntasali 638,5 m<sup>2</sup>
- Priimus A: Liikuntasali 186,5 m<sup>2</sup>
- Viitaniemi A: Kuntosali 74 m<sup>2</sup>
- Viitaniemi B: Kuntosali 48,5 m<sup>2</sup>
- Viitaniemi B: Liikuntasali 578 m<sup>2</sup>
- Harju A: Voimistelusalusi 255 m<sup>2</sup>
- Harju A: Kuntosali + monitoimitila 148 m<sup>2</sup>
- Kyllönmäki A: Kuntosali 43,5 m<sup>2</sup>

- Kyllönmäki A: Liikuntasali 204,5 m<sup>2</sup>. (Kemppainen 2015.)

Sisäliikuntatilojen ja luokkahuoneiden lisäksi Jyväskylän koulutuskuntayhtymällä on myös muita tiloja. Liitteessä 2 on esitetty koulutuskuntayhtymän auditoriot, ravintolat ja muut tilat sekä tilojen varustetason kuvauksia. Jyväskylän koulutuskuntayhtymän kampuksilta löytyy myös erilaisia aula-, käytävä -ja hallitiloja. (Kemppainen 2015.)

## 5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

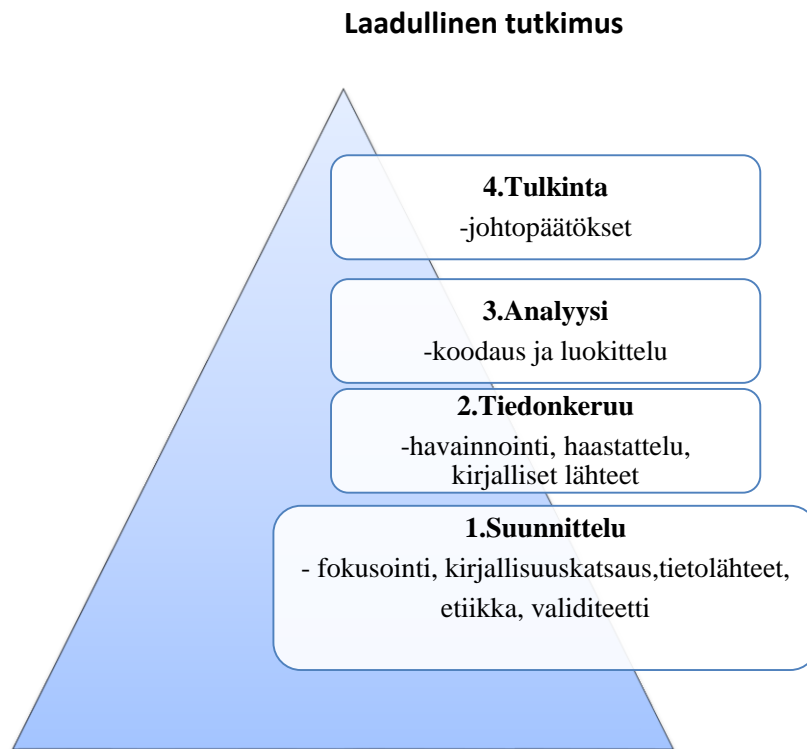
### 5.1 Tutkimuskysymykset ja tutkimusaineiston keruu

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Kiinteistöliikelaitoksen omistuksessa olevien tilojen vuokraamista ulkopuolisille asiakkaille. Selvityksen syy on tällä hetkellä tilojen vuokraamiseen tarvittavien yhtenäisten ohjeiden, selkeän yhteyshenkilön sekä yhdenmukaisen maksukäytännön puuttuminen. Lisäksi tutkimuksessa on otettu huomioon asiakastyytyvyyden takaaminen ja vuokrauskäytäntöjen tulevaisuudessa tapahtuva kehitystarve. Taustatietojen saamiseksi on tähän tutkimukseen haastateltu Kiinteistöliikelaitoksen kiinteistösihteeriä ja käyty lukuisia käytäväkeskusteluja eri henkilöiden kanssa. Tämän vertailuanalyysin tutkimuskysymykset ovat:

- > Mitä tiloja vuokrataan ulkopuolisille asiakkaille?
- > Miten tiloja markkinoidaan?
- > Miten tilojen käyttöastetta voidaan nostaa?

Haastattelujen lisäksi tässä tutkimuksessa käytettiin vertailuanalyysiä. Se tarkoittaa Kiinteistöliikelaitoksen tämän hetkisen tilavuokrauskäytännön vertailua Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston tilavuokrauskäytäntöjen kesken. Opin- näytetyön toimeksiantaja valitsi vertailun kohteet. Tutkimuksessa vertailtiin sekä näiden eri organisaatioiden internet-sivustojen sisältöä ja haastattelujen tuloksia. Vertailuanalyysi osoittautui onnistuneeksi valinnaksi tietojen saamiseksi, koska tämän tutkimuksen tarkoitus on kehittää jo olemassa olevaa asiaa ottamalla esimerkkiä samanlaisista vastaavista.

Tutkimusilmiöstä saatavissa oleva tieto ratkaisee sen, minkälaisella tutkimuksella työtä kannattaa alkaa tekemään. Jos ilmiöstä ei ole saatavilla selkeää, erilaisiin tutkimuksiin perustuvaa pohjatietoa, niin silloin työssä joudutaan määrittämään tutkittava ilmiö. Tämä tarkoittaa sitä, että ilmiöön vaikuttavia tekijöitä ei ole aikaisemmin määritetty vaan työhön pitää määritellä ne tekijät, jotka muodostavat ilmiön. Silloin tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. (Kananen 2010,20.)



Kuvio 2. Laadullisen tutkimuksen prosessikaavio (mukaillen Kananen 2009,36.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen rakenne perustuu yleiselle tutkimuksen prosessikaaviolle, joka on hahmotettu kuviossa neljä. Prosessi alkaa tutkimusongelmasta ja sen määrittämisestä. Seuraavaksi hahmottuvat tutkimuskysymykset, joihin haetaan vastaus erilaisten aineistojen pohjalta. Vastauksien analysoinnin tuloksena saadaan prosessille tulkinta eli johtopäätökset aikaiseksi. (Kananen 2010,38.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii tämän opinnäytetyön aiheen tutkimiseen parhaiten, koska aihe on uusi ja se vaatii tutkivampaa otetta kuin mitä kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Tilojen vuokraaminen ulkopuolisille asiakkaille yhden tahon toimesta on aihe, jota ei voi tarkastella mittareilla tai suuren joukon mielipiteellä, vaan se pitää tutkia monelta eri taholta ja monia eri reittejä pitkin. Kananen (2010,43) sanoin sanottuna: ”Laadullinen tutkimus venyy ja paukkuu. Tiettyjä sääntöjä on olemassa, mutta aina voidaan palata alkuun.”

## Kehittämistutkimus

Kehittämistutkimuksessa pyritään saamaan aikaiseksi parempi lopputulos alkutilanteeseen verrattuna eli kehittää jotain asiaa tai toimintaa yrityksessä. Tällä hetkellä on yritysmaailmassa menossa monia suuria muutoksia ja kehittämistyössä on tarkoitus löytää ne oikeat asiat positiivisen muutoksen aikaansaamiseksi. Kaikki muutokset eivät ole kehitystä. Kanasen (2010,159) mukaan kehityksessä on aina arvoväittämiä eli pitää kehitystä arvioidessa pitää osata vastata kysymyksiin: mikä on kehitystä, miksi se on parempaa ja kuka siitä hyötyy.

Kehittämistyön alussa pitää tehdä kartoitus nykytilasta, etsiä ja vertailla erilaisia vaihtoehtoja, määritellä tavoitteet ja etsiä ne keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Nykytilan kartoitus tarkoittaa tilannetta, jossa nyt ollaan. Tutkimuksessa tämä on tärkeä vaihe, koska siinä määritellään ilmiöön vaikuttavia tekijöitä. Ilman taustatietojen selvittämistä on hankala jatkaa tutkimuksen seuraavaan vaiheeseen, joka on tavoitteiden ja vaihtoehtojen määrittäminen. Tässä vaiheessa tutkimusta hahmotetaan muut-tujen vaikutus tulokseen. Tavoitteet ja vaihtoehdot ovat usein hankalasti määriteltävissä, joten niiden löytämiseksi joudutaan etsimään vastauksia. (Mts.159.)

Kehittämistutkimuksella ja kehittämistyöllä on erona käsitteet. Yrityksessä tapahtuu usein kehittämistyötä kehittämällä ja parantamalla erilaisia asioita. Siinä vaiheessa kun kehittämisen parantamiseksi otetaan avuksi tutkimus, niin siitä tulee kehittämis-tutkimus. (Mts.159.)

Tämän hetken tilanne toimeksiantajalla tilojen vuokraamisessa ulkopuolisille asiakkaille on monimutkaista ja monen henkilön vastuulla, joten kehitystyön tärkeys korostuu asioiden parantamiseksi. Tämän tutkimuksen tarkoitus on olla se muutoksia aikaansaava alkusysäys, jossa kerrotaan, minkälaisilla parannuksilla olisi myönteistä vaikutusta tilavuokrauskäytäntöihin. Asioiden selkeyttämisellä ja kehittämisellä saataisiin aikaiseksi sujuvaa yhteistyötä kaikkien osapuolten välillä. Samoin taloudellinen

kannattavuus ja yhteishenki koulutuskuntayhtymän sisällä parantuisivat, kun säästyisi monen ihmisen työaika, vaivaa ja mahdollisia väärinymmärrytilanteita olisi vähemmän.

### **Vertailuanalyysi**

Vertailuanalyysi tarkoittaa oman ja jonkin toisen tahon toiminnan vertaamista toisiinsa ja ottamista oppia toisen hyväksi havaituista ratkaisuista. Vertailuanalyysi kuluu myös nimillä benchmarking sekä esikuva-analyysi. Vertailuanalyysissä vertaillaan omaa toimintaa toisten toimintaan. Vertailun tuloksena otetaan mallia parhaimmasta käytännöstä. Vertailu on järjestelmällistä ja jatkuvaa oman organisaation kehittämiseen, laatuun, tuottavuuteen, työtapojen parantamiseen ja tehokkuuteen liittyvää vertaamista muihin saman alan yrityksiin ja organisaatioihin. (e-conimic 2015.)

Yleisin toteutustapa vertailuanalyysille on verrata oman organisaation toimintaa siihen organisaatioon, josta halutaan saada oppia. Vastausten saamiseksi on hyvä ottaa ensin selvää siitä yrityksestä, josta halutaan tietoja sekä sopia haastattelu valmiiksi pohdittujen kysymysten esittämiseksi. Vertailuksi voidaan käyttää myös tiedon etsimistä erilaisista kirjoitetuista lähteistä, kuten artikkeleista, kirjoista ja internetistä. (Mt.)

Tämän tutkimuksen työkaluksi valikoitui vertailuanalyysi sen takia, että vertailemalla Jyväskylän koulutuskuntayhtymän tämän hetkistä tilavuokrauskäytäntöä Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja yliopiston tilavuokrauskäytäntöihin voitaisiin saada aikaiseksi käytännössä toimiva ratkaisu tilavuokraukseen. Koulutuskuntayhtymällä on paljon samanlaisia tiloja, kuten auditorioita, liikuntasaleja ja luokkatiloja kuin yliopistolla ja ammattikorkeakoululla, joita vuokrataan ulkopuolisille asiakkaille. Sen takia vertailu näihin kahteen organisaatioon on perusteltua.

## Teemahaastattelu

*”Kyselemällä urkitaan asian ydin eli paljastetaan totuus.” (Kananen 2010, 52).*

Teemahaastattelussa lähestytään asian ydintä erilaisia kiertoteitä pitkin, eli ei suoraan kysyä suoria ja kovia kysymyksiä, vaan haastattelu tapahtuu teemojen ja ilmiöstä keskustelun kautta. Kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelumenetelmistä teemahaastattelu on yleisimmin käytetty. Teemahaastattelussa haastateltavat henkilöt ovat niitä, joita tutkittava ilmiö koskettaa. Tarkasteltavan ilmiön selventämiseksi valitaan haastattelun teemat siten, että niistä tuleva keskustelu kertoo mahdollisimman paljon aiheeseen liittyviä asioita. Ilmiö liittyy aina jollain tavalla ympäristöönsä ja se koostuu erilaisista tekijöistä prosesseista. Kysymysten pitää olla sellaisia, että niillä varmistetaan ilmiön kaikkien osa-alueiden läpikäyminen. (Kananen 2010, 53 - 55.)

Teemahaastattelun rakenne alkaa väljästi yhdestä yleisestä teemasta kohti tarkempia ja yksityiskohtaisempia teemoja. Teemahaastattelussa pyritään tekemään useita eri reittejä pitkin kysymyksiä, jotka liittyvät ilmiöön. Näiden reittien avulla haastateltava antaa enemmän tietoa aiheesta eli ilmiöstä kuin vastaamalla suoraan pieniin kysymyksiin. Haastattelun aikana tutkija saa koko ajan enemmän tietoa ilmiöstä ja sen takia aiheesta nousee aina enemmän uusia kysymyksiä esille. Teemoja ja kysymyksiä ei voida siksi tehdä tarkasti etukäteen ennen haastattelua. (Mts.55 - 56.)

Teemahaastattelun kysymykset jaetaan avoimiin ja suljettuihin kysymyksiin. Suljetut kysymykset ovat sellaisia, joihin on olemassa valmiit vastaukset ja niistä saatu tieto koskee vain esitettyjä vaihtoehtoja. Avoimet kysymykset perustuvat kysymyssanoille: mitä, miksi ja kuinka. Vastaaja ei kykene vastaamaan niihin yhdellä sanalla vaan vastaus vaatii selityksen. Kvalitatiivisessa haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä. (Mts.57.) Tässä tutkimuksessa on haastatteluissa käytetty sekä avoimia että suljettuja kysymyksiä kaikkien tarvittavien tietojen saamiseksi.

## **Haastattelut tilavuokrauksista**

Taustatietojen saamiseksi tähän vertailuun haastateltiin Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Kiinteistöliikelaitoksen kiinteistösihteeriä Mervi Jyrinkiä 14.8.2015. Haastattelu oli teemahaastattelu, jonka haastattelunrunoksi on koottu muutamia kysymyksiä ja aihealueita, jotta haastattelusta ei unohtuisi tärkeitä asioita pois. Samaa haastattelurunkoa käytettiin myös yliopiston ja ammattikorkeakoulun tilavuokrauksista vastaavien henkilöiden haastatteluun. Haastattelurunko oli sama, koska tarkoituksena oli saada vertailuun soveltuvaa pohjatietoa. Haastattelutilanteessa käytiin kysymykset läpi muun keskustelun ohessa ja kysymyksistä saatiin aikaiseksi keskustelua.

Jyväskylän ammattikorkeakoulusta saatiin teemahaastatteluun tähän tutkimukseen aulapalvelusihteeri Anne Rahkonen 10.9.2015. Jyväskylän yliopistolta ei saatu tähän tutkimukseen teemahaastatteluaikaa vaikka sitä moneen kertaan pyydettiin. Jyväskylän yliopistolta saatiin tietoja sähköpostihaastattelulla siivouspalveluvastaavalta Anne Myllyntaukselta.

Haastattelujen kysymykset ja vastaukset on siirretty taulukkomuotoon liitteessä kolme (3), jotta niiden vertaileminen keskenään olisi helpompaa. Taulukossa on ensin kerrottu kysymys, josta keskustelu on saanut alkunsa. Kysymyksen jälkeen on ensin kerrottu tiivistetysti Kiinteistöliikelaitokselta, keskimmaisessä kohdassa yliopistolta ja kolmannessa kohdassa ammattikorkeakoululta saadut vastaukset.

## **5.2 Haastattelujen tulokset**

### **Ulkopuolisille asiakkaille vuokrattavien tilojen omistus**

Ensimmäiseksi kartoitettiin vertailussa mukana olleiden organisaatioiden tilojen omistusta. Vastausten perusteella ainoastaan Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Kiinteistöliikelaitos omistaa rakennuksia. Jyväskylän ammattikorkeakoulu sekä yliopisto ja koulutuskuntayhtymän yksi kiinteistö on vuokrattu organisaatioille. Tämän kysy-



myksen tarkoituksena on kartoittaa rakennusten omistussuhteita ja sitä, miten omistaminen vaikuttaa tilojen vuokraukseen eteenpäin. Haastattelun perusteella organisaatiot vuokraavat tiloja ulkopuolisille asiakkaille samoilla periaatteilla kiinteistön omistussuhteesta riippumatta.

### **Ulkopuoliset asiakkaat ja heidän ensisijaisesti vuokraamat tilat**

Seuraavaksi selvitettiin, keitä ovat tiloja vuokraavat ulkopuoliset asiakkaat ja mitä tiloja he vuokraavat. Vastausten perusteella tiloja vuokraavat eniten erilaiset seurat ja yritykset sekä yhdistykset Liikuntasalien vuokraus ulkopuolisille asiakkaille oli melko vähäistä, vaikka Jyväskylässä on kysyntää kohtuuhintaisille liikuntasaleille erilaisten liikuntaseurojen puolelta.

Esimerkiksi koulutuskuntayhtymä ei ole ollut vielä halukas antamaan liikuntatilojaan isompaan ilta- tai viikonloppukäyttöön. Syynä on käytännön järjestelyjen hankaluus. Koulutuskuntayhtymän kampusten liikuntasalit ovat rakennettu niin, että niiden käyttäjät pääsevät erilaisten ovien kautta kulkemaan koko rakennuksessa. Liikuntasalien käyttöä ei siten voida rajata koskemaan vain itse salia, pukuhuoneita ja ulko-ovea. Tämä tarkoittaa sitä, että liikuntasalien käytön aikana rakennuksessa tulisi olla töissä henkilökuntaa valvomassa asiakkaiden kulkemista tai asia pitäisi ratkaista muulla tavoin. (Jyrinki 2015.)

Ammattikorkeakoulu ei vuokraa Rajakadun liikuntasalia kaikkeen liikunnan harrastamiseen ulkopuolisille asiakkaille sen takia, että liikuntasalin lattiamateriaali on kallista ja menee helposti pilalle. Rajakadun liikuntasalissa ei saa esimerkiksi pelata salibandyä. (Rahkonen 2015.) Yleisimmin varattuja tiloja kaikilla kampuksilla olivat auditoriot, kokous- ja juhlatilat. Tavallisten luokkatilojen vuokraus oli melko vähäistä kaikissa organisaatioissa.

### **Vuokratulojen merkitys**

Tällä hetkellä ulkopuolisten asiakkaiden tuoma vuokratuotto ei ole ollut kovin merkittävässä roolissa yliopistolla tai koulutuskuntayhtymässä. Ammattikorkeakoululla vuokratuotto on paremmin huomioitu, ja tilojen vuokraamista ulkopuolisille asiakkaille pyritään lisäämään. Ongelmia jokaisella koulutusorganisaatiolla vuokratuottojen saamisessa olivat vuokrattavien tilojen vähyys ja toimivan palvelupaketin puuttuminen. Jokaisessa organisaatiossa kuitenkin tiedostettiin ulkopuolisten asiakkaiden tärkeys, ja vuokratuoton lisääminen oli ajankohtainen aihe. Monet näiden organisaatioiden kampuksilla usein tai säännöllisesti tiloja vuokraavat yritykset ja seurat ovat vakioasiakkaita, ja niille on sovittu valmiiksi oma tuntiveloitus.

### **Vuokrattavien tilojen hinnoittelu- ja vuokrauskäytänteet**

Tilojen vuokraamisesta ja hinnoittelusta sekä sopimusten tekemisestä vastaa ammattikorkeakoululla oma myyntitiimi ja yliopistolla tilapalvelut, joten käytännössä yksi taho hoitaa kaikki ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokraukset näissä kahdessa organisaatiossa. ”Koulutuskuntayhtymällä tilojen vuokrauksesta ja hinnoittelusta vastaa moni eri henkilö eri kampuksilla. Yhtenäistä koko koulutuskuntayhtymän tilavuokrausta hallinnoivaa ulkopuolisille asiakkaille vuokrattavien tilojen vuokrauskäytäntöä tai tahoja ei ole olemassa. Tilanne Jyväskylän koulutuskuntayhtymällä on sekava ja aiheuttaa ongelmatilanteita.” (Jyrinki 2015).

### **Sähköisten varausjärjestelmien toimivuus**

Sähköisen tilavarausjärjestelmän käyttäminen tuotti ongelmia jokaisessa tutkimuksessa olevassa organisaatiossa. Jokaisella koulutusorganisaatiolla oli käytössä eri sähköinen tilavarausjärjestelmä. Ongelmia sähköisten tilavarausohjelmien kanssa tuottivat lähinnä ohjelman monimutkaisuus, tietotekniset ongelmat ja suuri työmäärä ohjelman käytön opettelemiseen. Sähköiset tilavarausjärjestelmät toimivat hyvin kaikkien kolmen organisaatioiden omien opetustoimien tilavarausten hallinnassa, joka tehdään aina samaan aikaan tietyn jakson ajaksi. Ongelmia aiheutui ohjelmaan laite-

tuista ylimääräisistä varauksista tai varausten poistamisista, kun ohjelma ei reaaliaikaisesti muokannut varaustietoja. Varauksiin saattoi niissä tilanteissa tulla päällekkäisyyksiä tai varaus saattoi jopa jäädä tallentumatta tietoihin.

### **Kampusten tilojen markkinointi ulkopuolisille asiakkaille**

Yksikään näistä kolmesta organisaatio ei varsinaisesti markkinoinut omia tilojaan vuokrattavaksi ulkopuolisille asiakkaille. Organisaatioiden nettisivuilta löytyy paljon tietoa vuokrattavista tiloista, joten niitä voi pitää eräänlaisena mainoksena.

*Markkinointia ei tehdä aktiivisesti Jyväskylän yliopistolla tällä hetkellä suurien remonttien ja peruskorjausten takia. Tilanne tulee muuttumaan peruskorjausten valmistuttua. (Myllyntaus 2015).*

*Tiloja ei markkinoida Jyväskylän ammattikorkeakoululla vuokraamiseen sopivien tilojen vähyyden takia, mutta ammattikorkeakoulun nettisivujen mainoksesta näkee selvästi mitä tiloja vuokrataan ja millä hinnalla. (Rahkonen 2015).*

*Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä ei tiloja markkinoida, koska ei ole resursseja siihen. Tarvittaisiin sovittu taho, joka hoitaisi vuokrauksen alusta loppuun asti. Tähän mennessä ulkopuoliset asiakkaat ovat itse tulleet kysymään tiloja vuokralle. (Jyrinki 2015.)*

### **Ulkopuolisille asiakkaille tarjottavat palvelut**

Palveluina kaikissa tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa ulkopuolisille asiakkaille oli tarjota ruoka-, ja kahvituspalvelu sekä siivous- ja vahtimestaripalvelu. Nämä palvelut oli tuotettu joko organisaation omana palveluna tai ostopalveluna. Ulkopuolisten vuokraajien eniten kysymä palvelu oli ehdottomasti ravintola- ja kahvituspalvelu, mutta myös ylimääräiselle siivoukselle oli kysyntää. Vahtimestaripalvelua tarvittiin käytännön järjestelyiden onnistumisessa, eli asiakaspysäköinti, avainhallinta ja av-laitteiden toimivuus oli usealla kampuksella vahtimestareiden työaluetta. Jonkin verran vertailussa olevien organisaatioiden välillä oli hajontaa siinä, minkä ammat-tialan henkilö vastaa esimerkiksi avainhallinnasta.

### **Tilavuokrauksen kehittämistarpeet**

Haastattelujen perusteella kaikki nämä kolme organisaatiota, Jyväskylän yliopisto, ammattikorkeakoulu ja koulutuskuntayhtymä, toimivat osittain samalla periaatteella tilavuokrauksissa. Viimeisessä haastattelun kysymyksessä pohdittiin organisaatioiden kehitystarpeita tilavuokrauksessa ulkopuolisille asiakkaille. Jokaisella organisaatiolla oman organisaation sisäiset asiakkaat ovat aina etusijalla tilavuokrauksissa, mutta ulkopuolisten asiakkaiden tuoma rahallinen hyöty on huomattu.

Kaikki nämä kolme vertailussa mukana olevaa organisaatiota haluaisivat lisätä tilavuokrauksia ulkopuolisille asiakkaille, mutta käytännön syistä asialle ei ole tehty kehitystoimenpiteitä. Esimerkiksi tällä hetkellä ammattikorkeakoululla ei yksinkertaisesti ole vapaita aikoja liikuntatiloihin ja koulutuskuntayhtymällä ei ole resursseja ulkopuolisten asiakkaiden tarpeisiin. Yliopistolla käynnissä olevat peruskorjaukset vaikeuttavat tilojen tämän hetkistä vuokraamista.

Jokaisen organisaation haastattelussa nousi esille selkeä tarve yksinkertaiselle palvelupaketille, jota voitaisiin markkinoida ulkopuolisille tilavuokraajille. Jokainen haasteltava halusi, että tilavuokraus olisi mahdollisimman helppoa, selkeää, tehokasta ja asiakkaan tarpeita varten suunniteltua palvelua.

Jokainen organisaation edustaja toivoi palvelupaketin olevan sellainen, että se sisältäisi kaiken ulkopuolisten asiakkaiden hallintaan tarvittavan tiedon. Palvelupakettiin kuuluisivat siten esimerkiksi markkinointi ja mainonta, vuokraukseen liittyvät asiat (sopimukset, vuokran hinta, avain- ja kulkulupien hallinta, ylimääräiset siivous- ja vahvistamispalvelut), asiakaspalveluun liittyvät asiat (esimerkiksi kahvituspalvelu, avopalvelu) ja asiakastytytyväisyyskyselyt. Palvelupaketin tulisi kattaa kaikki ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokraukseen liittyvät asiat.

## 6 Johtopäätökset

Haastattelujen perusteella huomataan, että ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokraukseen liittyy monta asiaa. Ensimmäinen asia on, että organisaatiolla tulee olla alusta asti selvillä taho, joka hoitaa tilavuokrausasiat. Jos tilavuokrauksien hallinta on monen henkilön vastuulla, seurauksena on sekava ja monimutkainen tilanne. Suuressa organisaatiossa sekavan tilanteen purkaminen ja järjeistäminen on huomattavasti hankalampaa kuin muutaman henkilön yrityksessä. Hyvin toimiva tilavuokraus helpottaa asiakkaiden hallintaa ja parantaa asiakastytyvääisyyttä. Hyvin onnistuneen tilavuokrauksen jälkeen yksittäisestä asiakkaasta saisi helpommin vakioasiakkaan.

*Nyt ollaan tulossa tilanteeseen, jossa vain yhden tahon, luultavimmin Kiinteistöliikelaitokselta tehtävään valitun henkilön, olisi käytännöllisintä hoitaa tilavuokraukset ulkopuolisille asiakkaille. Syynä asian ajankohtaisuuteen on Jyväskylässä käynnissä olevan suuri Harjun kampuksen remontointi, jonka valmistumisen jälkeen muutaman vuoden kuluksua kaikki Jyväskylän lukiot olisivat keskustassa Viitaniemen ja Harjun kampusalueilla. (Jyrinki 2015.)*

Tällä hetkellä Jyväskylän koulutuskuntayhtymällä on tilanne, jossa eri henkilöt hoitavat eri kampuksilla ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokraukset. Tilanne on sekava ja aiheuttaa käytännön ongelmia sekä Kiinteistöliikelaitoksen kiinteistösihteerille että muille tiloja vuokraaville henkilöille. Esimerkiksi tilojen vapaista ajoista, hinnoittelusta tai lisäpalveluista tai tiloja vuokraavista henkilöistä ei ole selkeää tietoa. Lisäksi sähköinen tilavarausjärjestelmä on eri valmistajan järjestelmä yhdellä merkittäväällä kampuksella, joten reaaliaikainen tilavarausten seuraaminen on vaikeaa. Sähköinen tilavarausjärjestelmä saattaa muutenkin aiheuttaa ongelmia, kuten esimerkiksi päällekkäisiä varauksia samalle ajankohdalle.

Yhden tahon hoitaessa kaikkien organisaation kampuksien tilavuokraukset on asiakashallinta helpompaa. Kaikilla organisaatiossa työskentelevillä henkilöillä pitäisi olla tieto siitä, mitä kautta ja keneltä tiloja voi varata. Ulkopuolisen asiakkaan pitäisi

saada tiloja vuokraavan tahon yhteystiedot esille mahdollisimman helposti. Esimerkiksi ammattikorkeakoululla kaikki nämä asiat hoituivat saman henkilön kautta, joten tiedon kulku ja tilojen hallinta oli hyvin hallinnassa. Lisäksi ammattikorkeakoulun nettisivuilla on ilmoitettu suora hinta / tunti + alv 24 % tilavuokrauksiin. Koulutuskuntayhtymän nettisivuilta on huomattavasti hankalampaa löytää näitä tietoja. Koulutuskuntayhtymän tilavuokrauksia hoitavat henkilötään ei välttämättä osaa kertoa suoraan ulkopuoliselle asiakkaalle keneen tämän pitäisi ottaa yhteyttä tietyn kampuksen tilavuokraus asioissa.

Jyväskylän koulutuskuntayhtymän, Jyväskylän ammattikorkeakoulun ja Jyväskylän yliopiston internet-sivustojen vertailemisen tuloksena ulkopuolisille asiakkaille tarkoitettujen tilojen vuokraamisessa oli suuri ero. Ammattikorkeakoulun nettisivuilta on helppo löytää tilavuokrauksien kohta menemällä [jamk.fi>palvelut>tilavuokraus](http://jamk.fi/palvelut/tilavuokraus) ja ravintolapalvelut. Ammattikorkeakoulun tilavuokrauksista kertovat nettisivut ovat eräänlainen mainos, koska sivuilla on kuvien ja hintatietojen kanssa kerrottu minkälaisia ja millaisilla palveluilla ulkopuoliset asiakkaat voivat tiloja vuokrata.

Yliopistolla on käytössä sähköinen tilankäyttöhakemus, joka löytyy yliopiston nettisivuilta [jyu.fi>yliopistopalvelut/tilapalvelut](http://jyu.fi/yliopistopalvelut/tilapalvelut). Yliopiston tilapalveluiden sivuilla on muutama valokuva vuokrattavista tiloista sekä hinnasto vuokraamista varten. Yliopiston nettisivustot eivät ole niin mainosmaisesti tehdyt kuin ammattikorkeakoulun ja niissä ei mainosteta muita palveluita kuten esimerkiksi ravintolapalvelua. Siivouspalvelun ja vahtimestareiden palvelut tiedot on selkeästi näkyvissä yliopiston sivuilla.

Koulutuskuntayhtymän nettisivuilla [jao.fi>palveluita](http://jao.fi/palveluita) Jyväskylässä>vuokrattavat tilat löytyy listaus Jyväskylässä tai Jämsässä olevista vuokrattavista tiloista sekä tilaa vuokraavan yhteyshenkilön tiedot. Samasta nettiosoitteesta löytyvät myös tiedot ravintolapalveluiden osalta ja muutama valokuva. Verrattuna ammattikorkeakoulun nettisivuihin ovat sekä yliopiston että koulutuskuntayhtymän nettisivut aika vaatimattomat. Niistä löytyy kyllä tarvittavia asioita, mutta yliopiston ja kuntayhtymän etusivulta oli hankalampi löytää polku tilavarauskohtaan. Ammattikorkeakoulun sivuilla oli

mainosmaisia lauseita sekä useita valokuvia houkuttelemassa ulkopuolisia asiakkaita vuokraamaan tiloja. Yliopiston ja koulutuskuntayhtymän sivut ovat ulkoisesti asiakasta vähemmän houkuttelevat.

Infonia Oy:n ja Jyväskylän yliopiston tekemän tutkimuksen (2015) perusteella erilaisia sisäliikuntatiloja pitäisi vuokrata enemmän ulkopuolisille asiakkaille, koska Jyväskylässä on tarvetta liikuntasaleille. Lisäksi kohtuuhintaisille auditorioille on kysyntää (Rahkonen 2015). Koulutuskuntayhtymän liikuntasalien liittäminen Jyväskylän kaupungin ylläpitämään liikuntapaikkojen varauspalveluun toisi lisää asiakkaita koulutuskuntayhtymälle.

Koulutuskuntayhtymässä vuokrataan jonkin verran aula- ja käytävätiloja näytteilleasettajille. Koulutuskuntayhtymä voisi harkita näiden käytävä- ja aulatilojen tehokkaampaa käyttöä ja ottaa useammin ulkopuolisia asiakkaita käyttämään näitä tiloja hyödyksi. Rahkonen (2015) totesi Jyväskylän ammattikorkeakoululta: ”Näytteilleasettajien tulee olla tarkkaan harkittuja ja liittyä jotenkin talossa tapahtuvaan opetukseen.”

Koulutuskuntayhtymä voi saada lisää ulkopuolisia asiakkaita vuokraamaan tilojaan myös erilaisten messujen kautta. Ensi vuonna Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Jämsän toimipisteessä on Suomen suurin FinnMetko 2016 konealan tapahtuma, jonka toteuttamiseksi Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Kiinteistöliikelaitos on tehnyt sopimuksia tapahtuman järjestäjien kanssa. Sopimukset koskevat vuokrauksen ajankoh-  
taa, hintaa ja pohjapiirustuksia sekä tilaluetteloita. (Kemppainen 2015.)

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että ulkopuolisille asiakkaille tehtävän tilavuokrauksen tulee tapahtua vain yhden tahon toimesta. Siten voidaan taata tasapuolinen asiakaspalvelu kaikille asiakkaille sekä yhtenäinen vuokraus- ja hinnoittelukäytäntö. Yhden tahon hoitaessa kaikki ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokrauksiin tapahtuvat toiminnot voidaan helpommin hallita tilan käyttöön tarvittavaa huolto-, siivous-

ja vahtimestaripalvelua ja tehdä yhteistyötä oppilasravintolan kanssa. Tämä ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokrauksista vastaava taho hyötyisi selkeästä palvelupaketista, joka käytännössä tarkoittaisi edellä mainittujen vuokrattavien tilantoimintojen hallintaa.

Jyväskylän koulutuskuntayhtymässä tilavuokrauksista vastaava taho ulkopuolisille asiakkaille voi olla Kiinteistöliikelaitos tai muukin taho, jos kuntayhtymässä niin päätetään. Tämä asia jää Jyväskylän koulutuskuntayhtymän ratkaistavaksi. Tutkimustuloksista voidaan kuitenkin päätellä, että Kiinteistöliikelaitoksella olisi tarjota kaikki tarvittavat oheispalvelut, kuten siivous, - vahtimestari -ja kiinteistönhuolto, suoraan asiakkaan käyttöön. Kiinteistöliikelaitoksen oma palvelu saisi siten lisää elinvoimaisuutta koulutuskuntayhtymän tukipalveluna ja tiivistäisi Kiinteistöliikelaitoksen työntekijöiden osaamista ja yhteistyötä. Kaivanto ym. (2010,710) toteavat, että palvelun tuotteistamisessa erotetaan tekninen ja toiminnallinen palvelu toisistaan. Tekninen palvelu tarkoittaa perusasioita, kuten palvelun saatavuutta, siisteyttä ja tukijärjestelmiä. Toiminnallinen palvelu puolestaan tarkoittaa palvelutaitoja, asennetta, myönteisyyttä, joustavuutta ja nopeutta. Kiinteistöliikelaitoksen toiminta tukee tätä palvelun tuotteistamista sekä teknisesti että toiminnallisesti.

Tutkimustuloksen voidaan arvella olevan luotettava, koska haastattelujen tulokset alkoivat olla samanlaisia. Tutkimustulokselle on tarvetta ja kysyntää myös muissa oppilaitosorganisaatioissa, koska oppilaitosorganisaatioita kehoitetaan parantamaan tilatehokkuutta ja kasvattamaan tilavuokrausta ulkopuolisille asiakkaille. (Nieminen 2015).

## 7 Kehitysehdotus

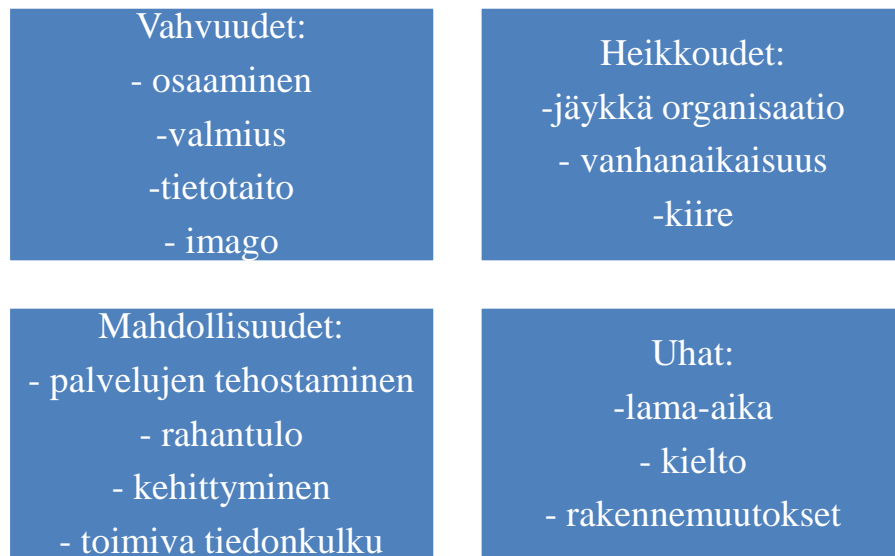
Jyväskylän yliopisto ja ammattikorkeakoulu ovat vanhoja organisaatioita, joiden käytännön toiminta on vakiintunut vuosien saatossa. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä on ollut monenlaisessa murroksessa aivan viime vuosina lukioden liittyessä mukaan



sen toimintaan. Näistä yliopiston ja ammattikorkeakoulun tilavuokrauksista vastaavien henkilöiden haastatteluista voidaan huomata, että asiakashallinta on helpompaa kun sen hoitaa vain yksi taho. Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Kiinteistöliikelaitoksella olisi kaikki valmiudet hoitaa yksin ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokrauksiin liittyvät asiat.

*”Jos vain yksi taho hoitaisi kaikkien kuntayhtymän kiinteistöjen tilavuokraukset, niin sen etuna olisi helpommin hallittavissa olevat asiakassuhteet, joka mahdollistaisi myös uusien ulkopuolisten asiakkaiden saamisen. Tämän hetken sekava tilanne ei houkuta hankkimaan uusia asiakassuhteita, koska käytännön vuokrausasioissa on paljon parantamisen varaa. Jos vain yksi taho hoitaisi kaiken sopimuksista, käytännön järjestelyistä ja tilaan tarvittavista huoltotoimista (siivous, vahtimestari, kiinteistönhoito) niin ulkopuolisten asiakkaiden hallinta olisi helpompaa ja järkevämpää.” (Jyrinki 2015.)*

Kiinteistöliikelaitoksen soveltuvuuden arvioimiseksi tilavuokrauksien hoitamisen tahoksi tehtiin tähän opinnäytetyöhön SWOT-analyysi Jyväskylän koulutuskuntayhtymälle. Alla olevaan nelikenttään eli SWOT-analyysiin kuvio kolme on koottu Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Kiinteistöliikelaitoksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat mahdollisesti tapahtuvassa muutoksessa, jossa kaikki ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokraukset tapahtuisivat kiinteistöliikelaitoksen kautta. Analyysissä vaikuttaa paljon Jyväskylän koulutuskuntayhtymän organisaatorakenne (kuvio 1), eli Kiinteistöliikelaitos on osa Jyväskylän koulutuskuntayhtymää ja sen toiminta tapahtuu koulutuskuntayhtymän säädösten mukaan.



Kuvio 3. SWOT-analyysi

**Vahvuutena** Kiinteistöliikelayksiköllä on kampausten tuntemus, osaaminen ja halu kehittyä ja oppia uusia asioita. Kiinteistöliikelayksike on vahvasti mukana asiakkaidensa toiminnassa ja tuntee asiakkaiden tarpeet ja erityisvaatimukset. Kiinteistöliikelayksiköllä on hallussaan suuri määrä tietotaitoa, jota tarvitaan asiakastytytyväisyyden ylläpitämiseen. Tietotaito on tullut Kiinteistöliikelayksikelle ammattitaitoisen henkilöstön ja jatkuvan henkilöstön kouluttamisen myötä.

Kiinteistöliikelayksikön henkilöstö on koulutuskuntayhtymässä tehtyjen työhyvinvointitutkimusten mukaan tyytyväistä työhönsä. Kiinteistöliikelayksiköllä on käytössään uudenaikaiset välineet ja toimintatavat kiinteistöjen hoitoon, asiakashallintaan ja tekniseen osaamiseen. Kiinteistöliikelayksiköllä on vahva hyvän palvelun tuottajan imago koulutuskuntayhtymässä. Asiakastytytyväisyys mittauksen mukaan Kiinteistöliikelayksikön palveluihin ollaan hyvin tyytyväisiä.

**Heikkoutena** Kiinteistöliikelayksiköllä on takana jäykkä koulutuskuntayhtymän organisaatio, jossa kaikki asiat pitää viedä aina eteenpäin kohti kuntayhtymän johtotasoa. Tämä tarkoittaa sitä, että moni hyvä idea ei siirry tasolta toiselle vaan se hautautuu välille. Vanhanaikainen toimintamalli näkyy hitautena ja kankeana toimintana uudistuksien eteenpäin viennissä. Kiire työpaikalla aiheuttaa myös ongelmia asioiden

eteenpäin viennissä. Aikaa ei tahdo löytyä ideoiden työstämiseen ja liikkeelle laittamiseen, ja sen takia uudistusten aikaansaaminen on hankalaa.

**Mahdollisuutena** Kiinteistöliikelaitokselle ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokrauksien hoitaminen on hyvä, koska siten Kiinteistöliikelaitos pystyisi vankistamaan asemaansa koulutuskuntayhtymän tukipalveluna ja samalla kehittyä paremmaksi palveluntuottajaksi. Kiinteistöliikelaitoksella on mahdollisuudet rakentaa toimivaa tiedonkulkua sekä työntekijöiden että asiakkaiden välillä sekä kehittää asiakastarpeita vastaavia ratkaisuja oman tai ostetun työvoiman avulla.

Kiinteistöliikelaitoksen henkilöstöllä on valmiudet laajentaa osaamistaan muille työaloille ja tehdä monipalvelutyötä asiakkaiden haluamalla tavalla. Ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokrauksen hallinnan myötä Kiinteistöliikelaitos pystyisi paremmin vastaamaan tiloja vuokraavien asiakkaiden toiveisiin ja saamaan siten lisää asiakkaita. Vuokratulojen saaminen asiakkailta olisi myös helpompaa, jos Kiinteistöliikelaitos vastaisi ulkopuolisten asiakkaiden vuokrasta. Siinä tilanteessa Kiinteistöliikelaitos voisi ottaa vuokrahinnassa huomioon etukäteen vuokrasta aiheutuvat menot sekä sen, paljonko vuokrauksesta pitäisi tulla tuloja.

**Uhkina** kiinteistöliikelaitoksen tilavarauspalvelulle on kuntayhtymän rakennemuutokset eli pysyykö kiinteistöliikelaitos sen tukipalveluna ja onko koulutuskuntayhtymä kuinka elinvoimainen lama-aikana. Kiinteistöliikelaitoksen pitää huomioida myös kuntayhtymän mahdollinen kieltävä vastaus siihen, että se ei voisi olla vastuussa tilavuokrauksista. Lisäksi Kiinteistöliikelaitoksen tulee varautua siihen tilanteeseen, että sen täytyy ulkoistaa omat työntekijänsä, jolloin Kiinteistöliikelaitoksella oleva sisäinen tietotaito ei enää olisi käytettävissä.

## 8 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö on tehty Jyväskylän koulutuskuntayhtymän Kiinteistöliikelaitokselle. Opinnäytetyön aihe ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokrauksista on ajankohtainen monessa eri kunnassa. Tällä hetkellä koko Suomen taloudellinen tilanne näyttää heikolta ja rahaa yritetään saada sekä säästymään että tulemaan lisää organisaatioihin. Koulutuskuntayhtymissä on havahduttu kiinteistöjen taloudelliseen arvoon ja huomattu, että kiinteistöjen avulla saataisiin lisätuloja. Tilojen käytön tehostaminen ja vuokraaminen ulkopuolisille asiakkaille on yksi keino saada tuloja ja ulkopuoliset asiakkaat saavat käyttöönsä suuret tilat oheispalveluineen sovittuun hintaan. Yleensä hintataso koulutusorganisaatioiden tilojen vuokrissa on huokeampi kuin vastaavissa yksityisissä tiloissa (Häyrinen 2013).

Tiukassa taloudellisessa tilanteessa ei ehkä ymmärretä sitä, että tilavuokrauksia päivittämällä, markkinoimalla ja tehostamalla saataisiin nostettua tilojen käyttöastetta ja sitä kautta lisätuloja. Vanhojen käytäntöjen päivittäminen nykyaikaa vastaaviksi helpottaa myös tilavuokrauksia tekevien henkilöiden työtä ja nopeuttaa asiakaspalvelua. Toimiva sähköinen tilavarausjärjestelmä on hyvä pohja toimivalle tilavuokraukselle, ja sen on hyvä olla vain yhden tahon hallinnassa. Silloin tämä yksi taho pystyy helposti päivittämään, antamaan tietoa ja tekemään varauksia asiakkaille, eikä arvokasta työaikaa enää kulu varausten päällekkäisyyksien tai muiden vastaavien tilanteiden selvittämiseen.

Ongelmana on oppilaitosorganisaatioiden tilojen rajallisuus ja vapaiden aikojen vähyys. Oppilaitosten oma toiminta menee ulkopuolisten asiakkaiden vuokraamisen edelle, mutta tilojen käyttöasteen nostamisella saataisiin ratkaisu aikaiseksi. Käyttöasteen nostaminen tarkoittaisi käytännössä maksullisia ulkopuolisia asiakkaita tiloihin niihin aikoihin, jolloin tilat ovat tyhjänä. Tämä onnistuisi esimerkiksi pitämällä oppilaitoksen nettisivuilla avointa varauskirjaa, josta ulkopuoliset asiakkaat voisivat varata vaikka vapaan aamupäivän keskellä viikkoa auditoriosta. Varauskirjan ylläpitäminen

ajan tasalla sekä asiakashallinnan sujuminen tällä tasolla tarkoittaisi sitä, että vain yksi henkilö tai taho olisi vastuussa tilavuokrauksesta.

Tämän tasoista käyttöasteen nostamista voitaisiin käyttää monessa muussakin isossa organisaatiossa. Tämän opinnäytetyön tavoite on ollut kartoittaa sitä, miksi vain yhden tahon tulisi hoitaa ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokraukset. Yhden tahon hoitaessa tilavuokrauksia saataisiin tehostettua tilojen käyttöastetta, kun kaikki asiakassuhteisiin liittyvät asiat olisivat tämän tahon tiedossa. Toimiiko asia näin käytännössä ja onko tälle asialle perusteltua todistetta, voisi olla seuraavan tutkimuksen aihe. Lisäksi haastattelujen perusteella voidaan huomata, että suurilla koulutusorganisaatioilla on tarvetta selkeälle palvelupaketille ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokrauksiin. Tämä palvelupaketin määrittelemisen, tekemisen ja käytäntöön vieminen olisi myös tutkimisen arvoinen aihe.

Kirjallisen aineiston keräämisen ja haastattelujen analysoinnin jälkeen tämä opinnäytetyö hahmottui toimivaksi kokonaisuudeksi, jonka tutkimista olisi voinut jatkaa monella eri tapaa. Aiheena ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokrauksien saaminen yhden tahon hoidettavaksi on mielenkiintoinen. Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksena, koska tavoitteena oli saada tutkittua pohjatietoa ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokrauksien hallintaan yhden tahon toimesta. Työkaluna tutkimuksessa käytettiin vertailuanalyysiä, jossa olemassa olevaa verrattiin vastaaviin parhaisiin käytäntöihin. Näiden kahden menetelmän avulla saatiin aikaiseksi todistettua tietoa opinnäytetyön aiheesta sekä tehtyä SWOT-analyysi Kiinteistöliikelaitoksen mahdollisuuksista toimia Jyväskylän koulutuskuntayhtymän ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokrauksien järjestäjänä.

## Lähteet

e-conimic. 2015. Sanakirja taloustermeille. Viitattu 26.7.2015

<https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/benchmarking>

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Häyrinen, E. 2013. Uima-, jää -ja liikuntahallien nykytila. Lahti: Suomen Liikunnan Ammattilaiset ry.

Infonia Oy & Jyväskylän Yliopisto Liikuntatieteiden Laitos. 2011. Jyväskylän kaupungin liikuntaverkon kehittäminen. Loppuraportti.

Isoniemi, H. 2002. Sisäisten toimitilavuokrien määrittäminen suurissa kaupungeissa. Lisensiaatti työ. Turun teknillinen korkeakoulu. Maanmittausosasto.

Isoniemi, H. 2009. Sisäinen vuokra kunnassa ja kuntayhtymässä. 1. p. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Lith, P. 2006. Kiinteistöpalvelut Suomessa- yritystoiminta, markkinat ja keskeiset kehityslinjat. Tutkimuksia ja raportteja 1/ 2006. <https://www.kiinteistotyonantajat.fi/attachements/2012-06-04T13-46-3537.pdf>

Myllyntaus, A. 2015. Siivouspalveluvastaava. Tilapalvelut. Jyväskylän yliopisto. Sähköpostihaastattelu 28.9.2015.

Nieminen, K. 2015. Jyväskylä ei anna rahaa lukioille. Keski-Suomalainen 1.10.2015.

Junkkari, T. 2001. Julkiset palvelut ja koulujen markkinoinnin säännöt. Helsinki: Kaup-pakaari. Lakimiesliiton Kustannus.

Jyrinki, M. 2015. Kiinteistösihteeri. Jyväskylän koulutuskuntayhtymän kiinteistöliikelaitos. Haastattelu 14.8.2015.

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä. 2015. Tietoa meistä. Viitattu 4.7.2015.

<https://www.jao.fi/fi/Jyvaskylan-koulutuskuntayhtyma/Tietoa-meista>

Jyväskylän koulutuskuntayhtymä. 2015. Yksiköiden yhteystietoja. Kiinteistöliikelaitos. Viitattu 4.7.2015. <https://www.jao.fi/fi/Yhteystiedot/Yksikoiden-yhteystietoja/Kiinteistoliikelaitos>

Kaivanto, K., Haarma, K., Kangasluoma, M & Jaatinen, A. 2010. Isännöinnin käsikirja. 15 uud.p. Kiinteistöalan Kustannus Oy.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.

Kauppinen, M. 2014. Uuden liiketoiminnan luominen asiantuntijaorganisaatiossa Case: Biojalostusteknologiaosaamisen tuotteistaminen Savonia ammattikorkeakoulussa. Opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Viitattu 25.10.2015.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81576/Kauppinen\\_Marja.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/81576/Kauppinen_Marja.pdf?sequence=1)

Kempainen, H. 2015. Toimistoinninööri. Jyväskylän koulutuskuntayhtymä Kiinteistöliikelaitos. Sähköpostihaastattelu 30.11.2015.

Kiinteistötyönantajat. N.d. Tietoa toimialasta. Viitattu 24.10.2015. <http://www.kiinteistotyönantajat.fi/tietoatoimialasta/>

KTI Kiinteistötieto Oy. N.d. Viitattu 31.10.2015. <http://www.kti.fi/asiakastyytyvaisyysbm>

Kuhanen, Asikainen & Kanerva. 2015. Ajankohtaista kiinteistöjuridiikassa 2015. Viitattu 29.11.2015. <http://www.selailtava.fi/kak-laki/julkaisu-2/index.html#13/z>

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. 1-2 p. Helsinki: WSOY

Rahkonen, A. 2015. Aulapalvelusihteeri. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Haastattelu 10.9.2015.

Roelofsen, P. 2002. The impact of office environments on employee performance: The design of the workplace as a strategy for productivity enhancement. Article. Journal of Facilities Management. [intra.jamk.fi>kirjasto>Emerald Insight](http://intra.jamk.fi/kirjasto/Emerald%20Insight)

Similä, S. 2014. Talousarvioprosessin kehittäminen Case: Jyväskylän koulutuskuntayhtymän kiinteistöliikelaitos. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Viitattu 4.7.2015. [http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/78990/Simila\\_Svetlana.pdf?sequence=1](http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/78990/Simila_Svetlana.pdf?sequence=1)

Viinikka, J. 1996. Kuntien laskentatoimi muutoksessa. Helsinki: Suomen kuntaliitto.



## Liitteet

### Liite 1. Käsitteitä:

**Tilavuokraus koulutusorganisaatiossa:** Kiinteistöjen tiloja vuokrataan ulkopuolisille asiakkaille aikana, jolloin niitä ei tarvita oppilaitoksen omaan käyttöön.

**Vuokrausperiaate:** Tiettyjen ehtojen mukaan suoritettu tilan vuokraaminen toiselle osapuolelle rahallista korvausta vastaan.

**Ulkoinen asiakas:** Organisaation ulkopuolelta tuleva asiakas. Koulutusorganisaatiossa ulkoisella asiakkaalla tarkoitetaan esimerkiksi muiden yritysten henkilöitä, jotka käyttävät koulun tiloja.

**Sisäinen asiakas:** Organisaation sisältä tuleva asiakas. Koulutusorganisaatiossa tarkoitetaan sisäisellä asiakkaalla koulun omia opettajia, opiskelijoita ja henkilökuntaa.

**Organisaatio:** Jotain tarkoitusta varten olemassa oleva ihmisten muodostama yhteisö.

**Asiakashallinta:** Asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen ja ohjaaminen.

**Vuokrattavat tilat kampuksilla:** Tilat, joissa voidaan pitää erilaisia tapahtumia, luentoja, kerhoja yms. joita voi vuokrata asiakkaiden omaan käyttöön.

**Käyttöasteen nostaminen:** Saada ulkoisia asiakkaita käyttämään tiloja niinä aikoina kun sisäiset asiakkaat eivät niitä käytä.

**Sähköinen tilavarausjärjestelmä:** Voidaan hallita sähköisen kalenterin avulla tilavaroituksia, sekä mahdollisesti tiloihin tarvittavaa palvelua ja varustetasoa.

## Liite 2. Koulutuskuntayhtymän asiakkaille vuokrattavia tiloja

KOKOUSTILOJEN VARAUKSET  
KUNTAYHTYMÄSSÄ

16.6.2015

1 (4)

Varauslistaa päivittää Pia Järvinen-Vrielink puh. 040 341 5102, [pia.jarvinen-vrielink@jao.fi](mailto:pia.jarvinen-vrielink@jao.fi)

Kokoustila	Kokoustilan koko sekä varusteet	Varauksia hoitaa	Tarjoilujen tilauksia hoitaa
<b>Ravintola Priimus, Taulumäentie 45</b>			
<b>Auditorio:</b>  Pruuvi	100 paikkaa <i>Dataprojektori, mikrofonit, dokumenttikamera, blu-ray soitin, videoneuvottelu (ConnectPro), induktiosilmukka, paikat liikuntarajoitteisille, WLAN ja PC</i>	<b>Myyntipalvelu:</b> <a href="mailto:priimus@jao.fi">priimus@jao.fi</a> 040 341 6111	<b>Myyntipalvelu:</b> <a href="mailto:priimus@jao.fi">priimus@jao.fi</a> 040 341 6111
<b>Kokoustilat:</b>			
Oppio	60 paikkaa <i>Dokumenttikamera, dataprojektori, PC</i>		
Kisälli	18 paikkaa <i>Dokumenttikamera, dataprojektori, PC</i>		
Mestari	18 paikkaa <i>Dokumenttikamera, dataprojektori, PC</i>		
Pehtoori	12 paikkaa <i>Dataprojektori, dokumenttikamera, PC</i>		
Trahtööri	8 paikkaa <i>Älytaulu, PC</i>		
Holipompeli	8 paikkaa <i>kaikki välineet tarvittaessa</i>		
<b>Ravintolasalit:</b>			
Tuutinki	100 paikkaa		
Priimussali	120 paikkaa		

Varauslistaa päivittää Pia Järvinen-Vrielink puh. 040 341 5102, [pia.jarvinen-vrielink@jao.fi](mailto:pia.jarvinen-vrielink@jao.fi)

Kokoustila	Kokoustilan koko sekä varusteet	Varauksia hoitaa	Tarjoilujen tilauksia hoitaa
<b>Jyväskylän ammattiopisto, Keskussairaalantie 21</b>			
Auditorio, A-talo	160 paikkaa <i>videot, videotykki, mikrofonit, diaproj. atk-laitteet</i>	Irma Hyytiä 040 341 5202	<b>Tarjoilutilaukset Keskussairaalantiellä</b>  Kahvitilaukset: <a href="mailto:ravintola.hoivakka@jao.fi">ravintola.hoivakka@jao.fi</a> Ritva Häkkinen 040 341 5923  Lounastilaukset: <a href="mailto:ravintola.hoivakka@jao.fi">ravintola.hoivakka@jao.fi</a>  (Hoivakan esimies Ritva Häkkinen, puh. 040 341 5923)
Auditorio, E-talo	169 paikkaa	Mervi Jyrinki 040 341 5155	
Hoivakka, henkilöstöravintola (ma-pe klo 8–10 sekä klo 13-jälkeen)	72 paikkaa (ei kokous-välineitä)	Ritva Häkkinen 040 341 5923	
<b>Jyväskylän ammattiopisto, Pitkäkatu 19-21</b>			
Siltasali	200 kiinteätä paikkaa ja 50 irtotuolia <i>piirtoheitin, valkokangas, videotykki, tietokone, verkkoyhteys, valo- ja äänentoistolaitteet, flyygeli</i>	Kirsti Keihäsvuori 040 341 5885	<b>Ravintola Menuetti,</b> Pitkäkatu 18, puh. 050 461 8376 <a href="mailto:jamk.pitkakatu@sodexo.com">jamk.pitkakatu@sodexo.com</a>
<b>Aikuisopisto, Viitaniementie 1 A1 Kuntayhtymän johto, Viitaniementie 1 A2</b>			
Kokoustila Aatos A1.122	18 paikkaa, <i>tietokone, datatykki, fläppitaulu</i>	Hannu Kovanen 040 341 6499	<b>Tarjoilutilaukset Viitaniementie 1 A:ssa</b>  Kahvitilaukset: <a href="mailto:ravintola.oppilikka@jao.fi">ravintola.oppilikka@jao.fi</a> Jaana Takkinen 040 341 5921  Lounaspalveluiden tilaus: <a href="mailto:ravintola.oppilikka@jao.fi">ravintola.oppilikka@jao.fi</a>  (Oppilikan esimies Sari Nissinen, puh. 040 341 6137)
Kokoustila Tuumaus A2.122	15 paikkaa, <i>tietokone, älytaulu, fläppitaulu</i>	- " -	
Kokoustila Miete A2.130	8 paikkaa, <i>tietokone, datatykki</i>	- " -	
Auditorio Oivallus A1.210	150 paikkaa, <i>datatykki, kiinteä työasema, äänentoisto, fläppitaulu</i>	- " -	
Kokoustila Oppiva A3.133	<i>Neuvotteluhuone ja opiskelijoiden ohjaustila:</i> 6 paikkaa, <i>tietokone, älytaulu</i>	- " -	
Kokoustila Pätevä A3.131	8 paikkaa, <i>tietokone, älytaulu</i>	- " -	

16.6.2015

3 (4)

Varauslistaa päivittää Pia Järvinen-Vrielink puh. 040 341 5102, [pia.jarvinen-vrielink@jao.fi](mailto:pia.jarvinen-vrielink@jao.fi)

Kokoustila	Kokoustilan koko sekä varusteet	Varauksia hoitaa	Tarjoilujen tilauksia hoitaa
<b>Jyväskylän ammattiopisto, Viitaniementie 1 B</b>			
Auditorio Taitava B1.132, 1. krs	103 paikkaa, <i>tietokone, datatykki, äänentoisto, mikrofoni, dokumenttikamera, dvd/blue-ray soitin, fläppitaulu</i>	Sanna Lampinen 040 341 5805 Marja-Leena Turpeinen 040 341 6008	<b>Tarjoilutilaukset Viitaniementie 1 B:ssä</b>  Kahvitilaukset: <a href="mailto:ravintola.ykkonen@jao.fi">ravintola.ykkonen@jao.fi</a> Tuulikki Hiltunen, puh. 040 341 6144  Lounaspalveluiden tilaus: <a href="mailto:ravintola.ykkonen@jao.fi">ravintola.ykkonen@jao.fi</a>  (Ykkösen esimies Esa Seppänen, puh. 040 341 5926)
Kokoustila B1.230, 2. krs (Kauppaneuvos)	26 paikkaa, <i>tietokone, datatykki</i>	- " -	
Ykkönen, henkilöstöravintola, 2.krs <ul style="list-style-type: none"> <li>kabinetti B1.240 A</li> <li>kabinetti B1.240 B</li> <li>kabinetti B1.240 C</li> </ul> <i>(ma-pe klo 8–10 sekä 13 -jälkeen)</i>	306 paikkaa 30 paikkaa, 24 paikkaa, 24 paikkaa, <i>tykki, kannettava tietokone ja valkotaulu. Kabinetit B ja C yhdistettynä 48 paikkaa</i>	Tuulikki Hiltunen 040 341 6144	
<b>Jyväskylän ammattiopisto, Viitaniementie 1 C</b>			
Auditorio Osaava C1.211	77 paikkaa <i>videotykki, lukukamera</i>	Anneli Hoffrén 040 341 5602	<b>Tarjoilutilaukset Viitaniementie 1 C:ssä</b>  Kahvitilaukset: <a href="mailto:ravintola.oppilikka@jao.fi">ravintola.oppilikka@jao.fi</a> Jaana Takkinen, puh. 040 341 5921  Lounaspalveluiden tilaus: <a href="mailto:ravintola.oppilikka@jao.fi">ravintola.oppilikka@jao.fi</a>  (Oppilikan esimies Sari Nissinen, puh. 040 341 6137)
Kokoustila Aihio C2.112	8 paikkaa, <i>videotykki, valkotaulu, fläppitaulu</i>	- " -	
Kokoustila Kehääämä C2.125 <i>POIS KÄYTÖSTÄ TOISTAISEKSI!</i>	8 paikkaa, <i>tietokone, videotykki, valkotaulu, fläppitaulu</i>		
Kokoustila Takomo C2.128	15 paikkaa, <i>tietokone, videotykki, konferenssimikrofoni, piirtonäyttö, laajakulma web-kamera, valkotaulu, fläppitaulu</i>	Eevamari Auvinen 040 341 6151	
Koulutustila Idea C2.067	25 paikkaa, <i>aktiivitalu, dokumenttikamera, videotykki, tietokone, konferenssimikrofoni, laajakulma web-kamera, fläppitaulu, valkotaulu</i>	- " -	
Oppilikka, henkilöstöravintola, kabinetti <i>(ma-pe klo 8–10 sekä klo 13 -jälkeen)</i>	48 paikkaa (kabinetti) <i>tietokone, datatykki</i>  140 paikkaa (iso sali) <i>tietokone, datatykki</i>	Jaana Takkinen 040 341 5921	

Varauslistaa päivittää Pia Järvinen-Vrielink puh. 040 341 5102, [pia.jarvinen-vrielink@jao.fi](mailto:pia.jarvinen-vrielink@jao.fi)

Kokoustila	Kokoustilan koko sekä varusteet	Varauksia hoitaa	Tarjoilujen tilauksia hoitaa
<b>Jyväskylän ammattiopisto, Viitaniementie 1 D</b>			
Kokoustila Korjaamo D1.148	8 paikkaa	Anneli Hoffrén 040 341 5602	<b>Tarjoilutilaukset Viitaniementie 1 D:ssä</b>  Kahvitilaukset: <a href="mailto:ravintola.oppilikka@jao.fi">ravintola.oppilikka@jao.fi</a> Jaana Takkinen, puh. 040 341 5921
<b>Jyväskylän ammattiopisto, Sepänkatu 3</b>			
Auditorio A2.402	90 paikkaa <i>tv / tykki, kone, internet</i>	Päivi Hyvönen 040 341 6171 Maija Huttunen 040 341 5606	<b>Tarjoilutilaukset Sepänkadulla</b>  Kahvitilaukset: <a href="mailto:ravintola.lounastuuli@jao.fi">ravintola.lounastuuli@jao.fi</a> Seija Kilpeläinen, puh. 040 341 5651
Kokoushuone A2.131	12 paikkaa <i>tykki, internet</i>	-	
Lounastuuli, opiskelijaravintola (ma-pe klo 8 - 10 ja klo 13 jälkeen)	25 paikkaa (kabinetti) <i>tietokone, datatykki</i>  120 paikkaa (iso Sali) <i>tietokone, datatykki</i>	Marketta Hakanen 040 341 6139	Lounaspalveluiden tilaus: <a href="mailto:ravintola.lounastuuli@jao.fi">ravintola.lounastuuli@jao.fi</a>  (Lounastuulen esimies Marketta Hakanen, puh. 040 341 6139)

## Liite 3. Tutkimuskysymykset ja vastaukset

<b>1. Kuka omistaa ulkopuolisille asiakkaille vuokrattavat tilat?</b>	
<b>Kiinteistöliikelaitos</b>	Kiinteistöliikelaitos omistaa kaikki muut paitsi yhden kampuksen, joka on vuokrattu.
<b>Jyväskylän yliopisto</b>	Tilat omistavat Suomen yliopistokiinteistöt ja Jyväskylän yliopisto.
<b>Jyväskylän ammattikorkeakoulu</b>	Tilat omistaa Education Facility. Jyväskylän ammattikorkeakoulu JAMK on vuokralla.
<b>2. Keitä ovat ulkopuoliset asiakkaat ja mitä tiloja he vuokraavat?</b>	
<b>Kiinteistöliikelaitos</b>	Lähinnä erilaiset seurat vuokraavat tiloja (esimerkiksi urheiluseurat, kuorot, voimistelijat). Tiloina ulkopuoliset asiakkaat vuokraavat liikuntasaleja, auditorio-ja kokoustiloja sekä oppilasravintoloiden kabinettitiloja sekä Kyllönmäellä olevaa uima-allasosastoa. Kampusten tiloissa on järjestetty myös häitä, hautajaisia ja pikkujouluja.
<b>Jyväskylän yliopisto</b>	Ulkopuolisia asiakkaita ovat yksityiset henkilöt, jotka järjestävät mm. perhejuhlia. Lisäksi on yrityksiä, järjestöjä ja urheiluseuroja. Tiloina ulkopuoliset asiakkaat vuokraavat kokous, -luokka, -ravintola-ja juhlasaleja sekä aulatiloja.
<b>Jyväskylän ammattikorkeakoulu</b>	Ulkopuolisia asiakkaita ovat erilaiset yritykset, esimerkiksi Osuuspankki ja LähiTapiola. Tiloista ehdottomasti eniten vuokrataan auditorioita. Liikuntasalia ja muita tiloja ei paljon vuokrata. Hyvin harvoin ulkopuoliset asiakkaat vuokraavat esimerkiksi ruokasalia omiin juhlatilaisuuksiinsa. JAMK:n oma henkilöstö ei myöskään pidä esimerkiksi pikkujouluja kampuksen omissa tiloissa. Joskus yleisissä tiloissa, kuten auloissa, on ulkopuolisia näytteille asettajia. Heidän tulonsa pitää olla tarkoin ennalta sovittua ja liittyä opiskeluun.
<b>3. Onko vuokratulot merkittävä summa kokonaisuudessaan?</b>	
<b>Kiinteistöliikelaitos</b>	Ulkopuoliset asiakkaat olisivat todellinen tulonlähde kuntayhtymälle, jos kaikki asiakkuuksien hallintaan liittyvät asiat olisivat kunnossa. Yksittäisistä ja satunnaisista ulkopuolisista asiakkaista on melkein enemmän rahallista tappiota ja lisätyötä kuin todellista tuloa.
<b>Jyväskylän yliopisto</b>	Tällä hetkellä ulkopuolisilta asiakkailta saatu vuokratulo ei ole suuressa merkityksessä.
<b>Jyväskylän ammattikorkeakoulu</b>	Myynnistä saa hyvin rahaa ja sitä pitäisi olla enemmän, mutta tilat ovat niin varattuja, ettei ole mahdollista myydä enempää. Usein asiakkaat haluaisivat varata tiloja samaan aikaan, mutta tiloja ei ole.
<b>4. Kuka vastaa tilojen vuokraamisesta ja hinnoittelusta?</b>	
<b>Kiinteistöliikelaitos</b>	Tällä hetkellä tilavuokrauksista vastaavat henkilöt ovat eri ihmisiä eri kampuksilla. Tilanne on sekava ja aiheuttaa ylimääräistä työtä. Hinnoitteluperusteet eivät ole yhtenäiset

	eri kampuksilla. Käytännön asioihin tilavuokrauksissa on kiinnitetty kiitettävästi huomiota.
<b>Jyväskylän yliopisto</b>	Tilavuokrauksista vastaa JY Tilapalvelut ja siellä tilavarauspalvelut. Kaikki tilavuokraussopimukset tehdään tilavarauspalveluiden kautta. Vuokrien hinnoittelusta vastaa JY tilapalvelut ja talouspalvelut.
<b>Jyväskylän ammattikorkeakoulu</b>	Ammattikorkeakoulun oma myyntitiimi hoitaa tilavuokraukset kumppanuusasiakkaiden kanssa. Normaalisti ulkopuolisille asiakkaille on tarjolla vakiohintainen tuntiveloitusta. Tilat asiakkaat varaavat aina yhden aulapalvelusihteerin kautta jokaiselle kampukselle.
<b>5. Onko sähköinen tilavarausjärjestelmä toimiva?</b>	
<b>Kiinteistöliikelaitos</b>	Käytössä on StarSoft Oy:n Kurre 7 työjärjestysohjelma. Se on ihan toimiva, mutta muutaman kerran on tullut päälekkäisyyksiä varauksiin tietoteknisten ongelmien takia.
<b>Jyväskylän yliopisto</b>	Käytössä on oma Jyväskylän yliopiston yleiseen käyttöön toteutettu Korppi-opintotietojärjestelmä, jonka avulla tehdään myös sähköiset tilavaraukset.
<b>Jyväskylän ammattikorkeakoulu</b>	Käytössä on Asio-Data Oy:n Asio-varausohjelma. Käytössä se on todettu toimivaksi sen jälkeen kun sitä oppii käyttämään. Asio-ohjelma saisi olla yksinkertaisempi käyttää.
<b>6. Markkinoidaanko kampusten tiloja ulkopuolisille asiakkaille?</b>	
<b>Miksi kyllä tai ei?</b>	
<b>Kiinteistöliikelaitos</b>	Ei markkinoida. Asiakkaat ovat tulleet itse kysymään tiloja vuokralle. Markkinointia ei tehdä nyt, koska ei ole resursseja siihen. Pitäisi olla sovittu taho, joka hoitaisi asiat vuokrauksissa alusta loppuun asti.
<b>Jyväskylän yliopisto</b>	Ei markkinoida aktiivisesti ulkopuolisille asiakkaille, koska rakennuksissa on menossa paljon peruskorjauksia. Niiden valmistumisen jälkeen tilanne tulee muuttumaan. Markkinoinnin avulla saaduilla asiakkailla saataisiin tilat tehokkaaseen käyttöön ja tilakustannukset alhaisemmiksi. Markkinoinnin lisääminen tarkoittaisi tarvetta selkeämmälle palvelupaketille.
<b>Jyväskylän ammattikorkeakoulu</b>	Ei markkinoida, mutta nettisivuilla jamk.fi on esitetty selkeästi, mitä tiloja on mahdollista vuokrata ja millä hinnalla. Nettisivut ovat eräänlainen mainos. Tiloja ei ole riittävästi tarjolla, jotta niitä voitaisiin markkinoida.
<b>7. Mitä palveluita tarjotaan ulkopuolisille asiakkaille?</b>	
<b>Kiinteistöliikelaitos</b>	Jokaisella kampuksella on oma oppilasravintola, jossa toimii myös kokoustarjoilu palvelu. Lisäksi tarpeen mukaan tarjotaan kiinteistön hoitoon, vahtimestaripalveluun ja siivoukseen tarvittavaa palvelua.

	Vahtimestarit huolehtivat asiakkaille tarvittavat välineet ja laitteet esimerkiksi kokoustiloihin. Vahtimestarit sekä kiinteistönhoitajat vastaavat kampuksesta riippuen asiakkaiden avain hallinnasta ja pysäköinnistä.
<b>Jyväskylän yliopisto</b>	Ravintolapalvelut tarjoaa Sonaatti Oy Jyväskylän yliopiston kampuksilla. Sonaatti Oy vastaa myös kahvila- ja juhlapalveluista. Yliopisto tarjoaa vahtimestaripalvelua. Lisäksi yliopistolta löytyy siivouspalvelu ja it-palvelut ongelmatilanteiden ratkaisemiseen.
<b>Jyväskylän ammattikorkeakoulu</b>	Monipalveluyritys Sodexo hoitaa ammattikorkeakoulun tiloissa kaikki kokous- ja kahvitus palvelut. Sodexo hoitaa asiakkaiden opastamisen tilojen käytössä, kuten av-laitteet, kamerat, kulkemisen, avainhallinnan ja pysäköintiin liittyvät asiat. Kaikilla ammattikorkeakoulun vahtimestareilla on järjestysmies-kortti, jota saatetaan tarvita asiakastilanteissa.
<b>8. Mitä kehitettävää olisi tilavuokraus käytännössä?</b>	
<b>Kiinteistöliikelaitos</b>	On paljon kehitettävää, jotta saataisiin nykyaikaa vastaava, toiminnoiltaan helppokäyttöinen ja tehokas palvelu aikaseksi.
<b>Jyväskylän yliopisto</b>	Yliopistolla on tarvetta kehitetylle palvelupaketille, jolla ulkopuolisten asiakkaiden tilavuokraus olisi paremmin hallinnassa. Tilavaraustapahtumaa pitäisi myös kehittää, mm. sähköinen varausjärjestelmä ei toimi hyvin tällä hetkellä.
<b>Jyväskylän ammattikorkeakoulu</b>	Tilavuokraus toimii melko hyvin.